

SEM:95-2 SEQ:24 Local:
AUT:EUZEBIO, RAQUEL DONIZETH
TIT:O FRANCHISING NO PROCESSO DE
COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

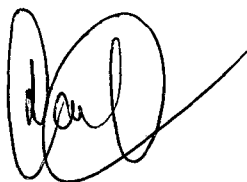
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**O FRANCHISING NO PROCESSO DE COMPETITIVIDADE DAS
EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL/VESTUÁRIO EM SANTA CATARINA**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção
de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por: RAQUEL DONIZETH EUZÉBIO

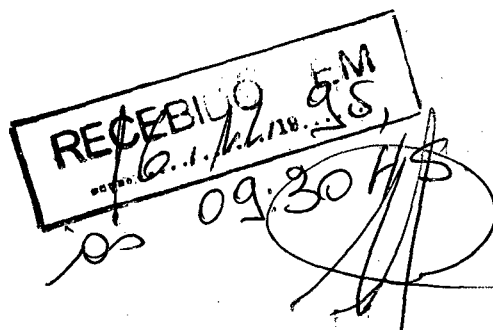
Orientador: Prof. Dr. Renato Ramos Campos



Área de Concentração - Economia de Empresas

Palavras - Chave: 1- Franquia, 2- Competitividade, 3- Têxtil/Vestuário.

Florianópolis, Novembro de 1995.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

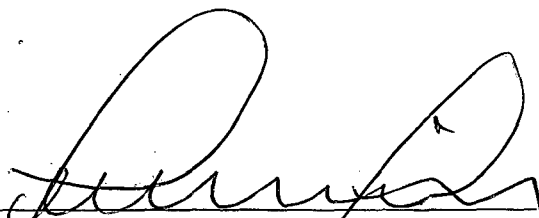
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 a aluna RAQUEL DONIZETH EUZÉBIO na Disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:




Prof. Dr. Renato Ramos Campos

Presidente



Prof.

Membro



Prof. Luiz Carlos de Carvalho

Membro

AGRADECIMENTOS

A todos os meus amigos, em especial a Juliana e Sandra, pelo apoio, carinho e dedicação, nesses anos acadêmicos e, principalmente, durante a elaboração desta monografia.

Aos meus familiares, especialmente aos meus pais, Adílio e Maria, pelo incentivo no decorrer do curso e compreensão de minha ausência na etapa final dessa jornada.

Agradecimentos especiais ao meu orientador Renato Ramos Campos, pela amizade, dedicação e pela forma clara e precisa ao passar as informações necessárias para a concretização dessa monografia.

As empresas que contribuíram com dados de tamanha importância para a elaboração e conclusão desse trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	VI
LISTA DE ANEXOS	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE QUADROS	X
RESUMO	XI

CAPÍTULO I

01. O PROBLEMA	13
1.1 INTRODUÇÃO E FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Geral	16
1.2.2 Específicos	16
1.3 METODOLOGIA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18

CAPÍTULO II

02. CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUIA	19
2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES	19

2.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA FRANQUIA	26
2.3	ANÁLISE DO SIGNIFICADO DA FRANQUIA PARA AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE	27
2.4	O DESENVOLVIMENTO DA FRANQUIA NO BRASIL	34

CAPÍTULO III

03.	CARACTERÍSTICAS DA CONCORRÊNCIA E DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA TÊXTIL	44
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO E DA CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA TÊXTIL	44
3.2	O SISTEMA DE FRANQUIA COMO UMA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	49

CAPÍTULO IV

04.	A FRANQUIA NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES	55
4.1	EXPERIÊNCIAS CATARINENSES DE FRANQUIA	55
4.2	O CASO “DALCELIS”	61
4.3	ANÁLISE ECONÔMICA DO SISTEMA DE FRANQUIA	64

CAPÍTULO V

05. CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	73
FICHA DE AVALIAÇÃO	-

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABF - Associação Brasileira de Franchising
- BFF - *Business Format Franchising* (Sistema de Franquia Formatada)
- CAD - *Computer Aided Design* (Projetos Assistidos por Computador)
- CAM - *Computer Aided Manufacturing* (Manufatura Assistida por Computador)
- EUA - Estados Unidos da América
- FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial
- P & D - Pesquisa e Desenvolvimento
- SC - Santa Catarina

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Lei Brasileira de Franchising

Anexo 2 - Modelo de Contrato de Fiança

Anexo 3 - Modelo de Contrato de Concessão de Venda Com Autorização de Uso de Nome Comercial

Anexo 4 - Questionário de Entrevista Com Franqueadores

Anexo 5 - Relação das Empresas Entrevistadas

Anexo 6 - Franqueadores Catarinenses

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mapa de Expansão de Franquia Nos Diversos Segmentos e no Segmento de Confeções

Gráfico 2 - Faturamento Médio Por Unidade - Investimento Inicial - Área Das Lojas

Gráfico 3 - As Franquias no País

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O Perfil do Crescimento

Tabela 2 - Números de Funcionários nas Indústrias em Santa Catarina

Tabela 3 - Número de Indústrias por Gênero Industrial e Porte em 1991 - Santa Catarina

Tabela 4 - Alocação da Mão-de-obra Direta Nas Fases da Produção

LISTA DE QUADROS

Quadro I - Um Exemplo Similar de Master Franchise - Hugo Boss/Setor de Moda Masculina

Quadro II - Opções de Mercado

RESUMO

A presente monografia pretende esclarecer quais as vantagens que o franqueador obtém utilizando este método de concessão da marca dos produtos para distribuição, ao invés de utilizar lojas próprias ou multimarcas.

São apresentados os níveis de desenvolvimento das franquias no decorrer dos últimos seis anos, classificando também os seus níveis de empregos em comparação com os segmentos têxtil e vestuário no complexo têxtil. A competitividade entre as empresas é realizada com a maior divulgação da marca pelo território nacional e como a indústria têxtil/vestuário participa de um mercado do tipo oligopólio competitivo, as barreiras à entrada são inexistentes aumentando o grau de concorrência no setor. A competitividade aumenta com a produção das franquias sendo destinada à empresas terceirizadas que apresentam o parque fabril com melhores tecnologias e há cooperação e parceria entre franqueados e franqueadores para a difusão dos produtos, que passam a adquiri-los com melhor qualidade.

A franquia é considerada como uma inovação organizacional do sistema de distribuição, visto que com menores investimentos iniciais, o franqueador é o proprietário da marca, repassa os seus produtos a diversas regiões através de fornecedores selecionados com o direito de comercializarem a marca.

A indústria têxtil/vestuário apresenta seu parque fabril com o desenvolvimento relativamente baixo sendo o seu aperfeiçoamento com máquinas e equipamentos mais modernos, uma necessidade maior do que o investimento em lojas próprias para a distribuição dos produtos.

A franquia torna-se portanto, o método mais eficaz e eficiente para uma expansão e fortalecimento da marca com garantias de controle sobre as lojas pertencentes à rede de distribuição, treinamento especializado aos franqueados (usufruem do direito de comercialização da marca) e aplicação de um contrato padronizando as lojas da rede.

CAPÍTULO I

01. O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO E FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Sistema de Franquia é um fenômeno mundial que vem revolucionando a comercialização de produtos e serviços e ganhando um espaço muito grande com relação a outras formas alternativas de organização e distribuição.

No entanto, o fenômeno de franquia não tem sido estudado por muitos economistas, ficando restrito as análises sobre seus aspectos de marketing, jurídicos, financeiros e operacionais. A sua difusão gera vários impactos sobre a organização da produção, a estratégia das empresas, a estrutura das indústrias, a difusão da tecnologia e a concorrência.

Na ordem mundial, a franquia assume um grande papel apresentando em suas formas de gestão da produção, um conteúdo inovador mas não pode ser considerado como forma recente de gestão.

Na indústria têxtil, onde a tecnologia apresenta características de maturidade no seu desenvolvimento, a concorrência entre as empresas atuantes é caracterizada por fracas barreiras à entrada de novas firmas, com um padrão de concorrência próprio. A estrutura da indústria delimita quais estratégias competitivas serão aplicadas pelas empresas e por outro lado, a relativa autonomia das empresas, gera oportunidades de criação de um modelo estratégico único.

Um dos instrumentos de concorrência na indústria têxtil é o Sistema de Franquia onde o franqueado paga uma taxa ao franqueador, adquirindo o direito

de usufruir de uma marca já consolidada no mercado, livre poder de distribuição do produto e utilização do *Know-how* cedido pelo franqueador.

No processo de concorrência, a franquia assume grande papel no âmbito mercadológico através da distribuição de bens e serviços. Os canais de distribuição, quando bem organizados, geram um baixo risco de investimento e uma maior probabilidade de sucesso no negócio além de um fortalecimento da marca do franqueador. O fortalecimento da marca faz parte das funções do Sistema de Franquia caracterizado pela relação entre duas partes: de um lado temos a figura do franqueador (detém a marca e o *know-how* de comercialização de um determinado bem ou serviço cedendo através de um contrato o direito de uso da marca e assistência tecnológica ao franqueado) e de outro lado, temos a figura do franqueado (adquire através de contrato o direito de comercializar determinado bem ou serviço, dentro de um mercado exclusivo, usufruindo os benefícios da marca e gerenciamento).

O Sistema de Franquia teve seus primeiros indícios como forma de distribuição em 1850 nos EUA, quando a Singer Sewing Machine Company outorgou uma série de franquias a comerciantes independentes que aplicaram seu próprio capital e utilizam esse sistema até os dias de hoje.

No início, o sistema consistia na transferência do produto ao franqueado para a venda, sem o compartilhamento da tecnologia de produção entre ambos. Entretanto, nos dias de hoje, o franqueador além da concessão da marca ao franqueado, transfere também o *Know-how* no denominado "*Business Format Franchisee*", uma forma moderna de franquia.

O "*Traditional Franchisee*" ou franquia tradicional compreende o primeiro exemplo citado e já está sendo substituído lentamente no mercado atual pelo Sistema de Franquia Formatada ou "*Business Format Franchisee*".

No Brasil, o pioneiro do sistema foi o curso de idiomas Yázigi em 1960, tomando impulso a partir da década de 80. O Sistema de Franquia é, portanto,

uma forma recente de organização que utiliza a formação de redes onde atividades econômicas como a produção, desenvolvimento do produto, *marketing* e compra, desenvolvem-se num espaço em que ocorrem relações de troca entre fornecedores, produtores, organização de pesquisa, clientes e outros agentes produtivos.

A introdução do Sistema de Franquia cria na indústria uma forte relação entre o dono da marca e seu distribuidor devido a utilização de novas tecnologias como a microinformática, por exemplo.

A indústria têxtil/vestuário apresenta um nível ainda relativamente baixo de desenvolvimento tecnológico ocupando grande parcela da mão-de-obra. Os empresários impossibilitados de investirem no parque fabril, terceirizam grande parcela da produção e para distribuição do produto final, uma das soluções encontradas é o Sistema de Franquia.

A indústria têxtil/vestuário participa de um mercado do tipo oligopólio competitivo onde o preço e a qualidade do produto influenciam a decisão de compra. Os franqueadores terceirizam a produção em grande escala para obterem produtos de melhor qualidade e a distribuição nas diversas regiões do território, permitem uma maior competição entre as empresas.

A franquia é considerada uma inovação organizacional voltada para a distribuição do produto e agilização interna da produção com a introdução da microeletrônica.

O processo de franquia, iniciou-se com a permissão do uso da marca pelo proprietário-franqueador através de um contrato para a comercialização dos bens e/ou produtos, com o risco sendo do próprio franqueado.

No Estado de Santa Catarina, a utilização de franquias no segmento vestuário vem se mostrando com grandes perspectivas de desenvolvimento. As empresas vem aumentando a utilização desse sistema devido ao baixo valor de

investimento inicial em relação ao retorno esperado com a divulgação da marca pelos franqueados e o aumento das vendas.

O trabalho responderá quais são as vantagens que o franqueador obtém utilizando esse método de distribuição, ao invés de abrir lojas próprias para a comercialização de seus produtos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Verificar as experiências de franquia no setor têxtil/vestuário de Santa Catarina e seu papel no desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas.

1.2.2 Específicos

- Descrever as características gerais do Sistema de Franquia;
- Descrever as características específicas do desenvolvimento do Sistema de Franquia na indústria têxtil/vestuário;
- Comentar algumas características do processo de inovação e difusão na indústria têxtil/vestuário e o papel da franquia nesse processo;
- Descrever o desenvolvimento do Sistema de Franquia em empresas selecionadas da indústria têxtil/vestuário catarinense.

1.3 METODOLOGIA

O principal objeto de estudo da monografia é o Sistema de Franquia, demonstrando suas características gerais através de seus conceitos fundamentais e a aplicação desse sistema na indústria têxtil/vestuário.

A pesquisa foi realizada com o apoio bibliográfico que visou auxiliar o entendimento da concorrência na indústria têxtil e as características da estrutura de mercado do setor têxtil.

As principais fontes bibliográficas consultadas foram revistas especializadas no censos e anuários estatísticos, reportagens publicadas em jornais e outras revistas e livros didáticos que abordam o assunto.

Através de dados secundários mostrou-se o crescimento da indústria têxtil em Santa Catarina e de que forma a franquia se tornou uma das alternativas para que as empresas pudessem participar desse mercado competitivo.

A monografia apresenta quais as vantagens das empresas que adotam o sistema em forma de rede em comparação com empresas que participam do processo competitivo com unidades próprias de distribuição.

Um segundo objetivo foi a importância dos processos de inovação e difusão dentro da indústria têxtil e qual o papel da franquia na competitividade empresarial.

As pesquisas de campo foram realizadas em empresas sediadas em Santa Catarina para analisar a adoção do Sistema de Franquia; mostrar quais as vantagens e desvantagens de franqueador na implantação desse novo método de distribuição em sua rede de lojas, a relação existente entre o franqueador e o franqueado, qual o tipo de contrato existente em cada rede, como são realizadas as inovações tecnológicas e como as empresas as incorporam, qual a importância das unidades-piloto de franquia e de que forma acontece a transmissão de informações para a rede.

As pesquisas foram realizadas por empresas franqueadoras situadas em Brusque (SC) e Jaraguá do Sul (SC) no total de 5 empresas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta a introdução da presente monografia.

O segundo capítulo, apresenta os conceitos e classificações do Sistema de Franquia, ou seja, um conhecimento geral sobre sua situação no Brasil e sua utilização no setor têxtil/vestuário. A relação de competitividade entre as empresas do setor e qual a estrutura de mercado que a indústria atua.

O terceiro capítulo comenta as inovações e difusões da indústria têxtil e de que forma a franquia, como uma inovação organizacional, age no processo de concorrência, ou seja, qual a importância da franquia para o processo de concorrência e competitividade no complexo têxtil/vestuário e como se relaciona com as inovações introduzidas pela microeletrônica.

O quarto capítulo mostra através da pesquisa de campo, as vantagens que o sistema gera para o franqueador que utiliza esse meio de distribuição recente e que ainda está em fase inicial de desenvolvimento no Brasil e em Santa Catarina.

CAPÍTULO II

02. CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUIA

2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

Com a globalização da economia, as empresas sofrem uma necessidade de melhorar sua gestão empresarial buscando um aperfeiçoamento da indústria tecnológica que afeta no processo de competitividade. O modelo de gestão empresarial adotado pelas empresas privadas relaciona-se em termos de grandes grupos empresariais ou empresas líderes, envoltos de pequenas e médias empresas tecnologicamente dinâmicas participantes do mercado competitivo.

O modelo gerencial das empresas líderes é baseado na estrutura de mercado que fazem parte, não seguindo um modelo gerencial único.

No segmento vestuário, as diferenças existentes no conhecimento tecnológico e as possibilidades de diferenciação de produtos estão presentes nas formulações estratégicas das pequenas e médias empresas competitivas. O enfoque das estratégias deverá indicar a posição das pequenas e médias empresas na cadeia produtiva e mostrar as formas de expansão do conhecimento tecnológico.

Assim sendo, o Sistema de Franquia é uma estratégia que permite as pequenas e médias empresas se expandirem, dando oportunidade a essas que não possuem grande tecnologia empresarial e administrativa.

A franquia é utilizada como um instrumento para a organização da produção, distribuição e comercialização que exige uma propriedade industrial, normas e padrões a serem seguidos e um processo interno de difusão tecnológica como condição de sucesso do sistema enquanto estratégia empresarial.

Segundo Dahab e Loiola (1994, p.162):

“Franchising é um modelo de organização da produção que se fundamenta em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema, e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir dentro de seus limites inovações tecnológicas e sobretudo organizacionais.”

A distribuição de produtos e serviços é feita mediante um contrato entre franqueador (aquele que detém a marca) e franqueado (aquele que adquire o direito de comercialização do produto) que são independentes juridicamente mas economicamente interrelacionados sendo a independência, um dos pontos de força do Sistema de Franquia.

O franqueador permite a comercialização de seus produtos e serviços bem como a utilização de sua marca e imagem, transfere a tecnologia de comercialização (*Know-how*) e fornece assistência ao franqueado, dono do ponto-de-venda. O franqueado por sua vez, remunera o franqueador com uma taxa inicial, o “*fee*”, para o uso de sua marca, *royalties* que pode estar embutido no produto vendido ao franqueado e eventuais taxas de publicidade. À essa forma de franquia atribui-se o nome de “*Business Format Franchisee*” ou Sistema de Franquia Formatada.

Outra modalidade de franquia é o “*Traditional Franchisee*” ou Franquia Tradicional podendo ser considerada uma Franquia de Produto e Marca Registrada, onde o franqueador não possui um modelo de gestão empresarial definido e sistematizado autorizando os franqueadores a comercializarem os seus produtos e/ou serviços utilizando sua marca e imagem. O franqueador não apresenta técnicas e métodos de comercialização e nem um procedimento administrativo a ser seguido pelo franqueado. Nessa modalidade, o franqueador

concede apenas ao franqueado o direito de comercializar seus produtos utilizando sua marca ao contrário do Sistema de Franquia Formatada que além de comercialização, é franqueada a estruturação e condução da empresa.

Os postos de distribuição de combustíveis são os exemplos mais claros de Franquia Tradicional onde apresentam seus pontos de venda mas não seguem um padrão de gestão comercial.

Podemos classificar outros tipos de franquia:

- Franquia de produto;
- Franquia de distribuição;
- Franquia de serviços;
- Franquia industrial.

A franquia de produto refere-se a comercialização exclusiva da marca no ponto-de-venda franqueado cuja produção, supervisão de desenvolvimento do produto e controle de qualidade é feita pelo franqueador.

Na franquia de distribuição, o franqueador seleciona fornecedores que apresentam centrais de compra e distribuição. Os fornecedores deslocam-se até o local onde é retirado o material bruto, transformam esse material em bens comercializáveis e os distribuem nos pontos-de-venda franqueado de acordo com a determinação do franqueador. Os franqueados compram os produtos diretamente do fornecedor selecionado ou de outros fornecedores caso haja falta dos produtos especificados no "*Product Mix*" (Composto de produtos fornecidos ou listas de produtos disponíveis).

A franquia de serviços refere-se especificamente ao fornecimento de serviços. O produtor-franqueador transfere aos franqueados e aos clientes assistência técnica de bom nível e garantia de produtos além da manutenção das máquinas e dos equipamentos ao usuário final. Com a transferência dos serviços,

o franqueador garante um fortalecimento da imagem e credibilidade no mercado sem a necessidade de manter lojas próprias.

A franquia industrial refere-se a fabricação dos produtos. Toda a técnica do processo de produção, comercialização e distribuição do produto é cedida pelo franqueador ao franqueado com o objetivo de descentralizar a produção dos bens em vários mercados. A transferência permite uma correta construção e operação da fábrica, mas o verdadeiro segredo do produto jamais será repassado ao franqueado sob pena de quebra de segredo industrial.

Além das formas de franquia apresentadas, existem outras modalidades de organização indireta:

- “*Master Franchise*” - Franquia Mestre
- “*Área Development Franchise*” - Desenvolvimento da Área de Franquia

O “*Master Franchise*” ou Franquia Mestre, onde o franqueador com o objetivo de alcançar uma expansão internacional, autoriza um subfranqueador a utilizar a sua marca em determinado território concedendo a este as franquias e a atuação como franqueador. Este sublicenciamento gera uma cascata de franquias passando pelo franqueador original, seguido pelo franqueador-mestre regional de um território até o franqueado local.

Um exemplo de Master Franquia que pode ser apresentado é o caso da Hugo Boss - Moda Masculina.

QUADRO I

UM EXEMPLO SIMILAR DE MASTER FRANCHISE # HUGO BOSS/SETOR DE MODA MASCULINA

# LINHA DE CESSÃO (EM CASCATA) PARA UM TERRITÓRIO GEOGRÁFICO	COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA	MARCA LICENCIADA OU FIRMA	LOCALIZAÇÃO	COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA	%
1. FRANQUEADOR ORIGINAL (ou proprietário da Marca registrada) # Para vários países	<ul style="list-style-type: none"> • Uwe Holy • Jochen Holy • e Akira • Akagi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hugo Boss Ag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alemanha 	<ul style="list-style-type: none"> • Uwe Holy e Jochen Holy • Layton House 	<ul style="list-style-type: none"> {49% {51%
2. SUBFRANQUEADOR (ou Franqueador-mestre) # Licenciada da marca para o Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Emerson Fittipaldi e • Uwe Holy • Jochen Holy 	<ul style="list-style-type: none"> • Hugo Boss Moda Ltda 	<ul style="list-style-type: none"> • São Paulo Capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Uwe Holy e Jochen Holy • Fittipaldi Internacional Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> {33% {67%
3. SUBCONTRATADO (Firma subcontratada para o recrutamento e seleção de franqueados tanto industrial quanto comercial) # Para o Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Milton Moreira e • Pedro França 	<ul style="list-style-type: none"> • Fran-Mor Ind. e Com. de Moda Ltda 	<ul style="list-style-type: none"> • São Paulo Capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedro França • Milton Moreira 	<ul style="list-style-type: none"> {50% {50%
4. FRANQUEADO FINAL a) Industrial/Fabricante # Para o Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Ronaldo e Marcel Wolf • Hermann Openheimer 	<ul style="list-style-type: none"> • Confecções Chester S.A. (razão social) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rio de Janeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ronaldo Wolf • Marcel Wolf • Herman Openheimer 	<ul style="list-style-type: none"> {33% {33% {33%
b) Comercial/Pontos de venda # Para o território local	<ul style="list-style-type: none"> • Vários sócios • Pessoas físicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hugo Boss • (nome de Fantasia) Razão Social de pessoas jurídicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vários pontos do Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • Várias composições acionárias 	<ul style="list-style-type: none"> {100%

OBS.: As informações aqui descritas foram cedidas pela Hugo Boss Moda Masculina Ltda e pela Fran-Mor Ind. e Com. de Moda Ltda.

FONTE: LEITE, 1991, p. 39

O “*Área Development Franchise*” ou Desenvolvimento de Área de Franquia consiste na contratação de empresas locais pelo franqueador original com o propósito de explorar diretamente a sua marca naquele território através da abertura de pontos-de-venda.

A diferença na atuação das modalidades acima está no ponto em que as Franquias Mestres não tem o direito de possuírem suas próprias unidades de produção ou vendas podendo somente subfranquear a terceiros. O território de atuação pode englobar um país inteiro ou até mesmo vários países subdivididos em Mini-territórios ao contrário do Desenvolvimento de Área de Franquia onde os subfranqueados instalam e exploram eles mesmos as franquias do território sem a concessão de pontos-de-venda a subfranqueadores e cuja área de atuação limita-se a cobrir apenas um estado ou talvez um país caso a superfície e expansão sejam relativamente reduzidas.

O Sistema de Franquia não delimita-se a um determinado setor no mercado. O quadro a seguir, mostra a franquia presente nos diversos segmentos do comércio no Brasil:

QUADRO II

OPÇÕES DE MERCADO

SEGMENTOS	COMERCIALIZAÇÃO	ALGUMAS CARACTERÍSTICAS
Distribuição de Deriva- dos de Petróleo	Comercializam seus produtos através dos revendedores e formam a maior rede existente no país. Ex.: <i>BR, Shell, Esso, Hudson, Ipiranga, Texaco, São paulo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividade nos produtos derivados. - <i>Lay-out</i> dos postos e equipamentos padronizados, além de uma variada gama de serviços oferecidos pela distribuidora. - Treinamento na comercialização.
Cultura	Livrarias com métodos opera- cionais e distribuição exclusiva. Ex.: <i>Brasiliense</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento na administração e comercialização do negócio. - Padronização.
Aluguel de Veículos	Praticamente todas as empresas que atuam no segmento utilizam o sistema <i>franchising</i> . Ex.: <i>National, Hertz, Budget</i> e outras.	<ul style="list-style-type: none"> - O processamento é em geral centralizado. - Padronização dos procedimen- tos. - A maioria são sistemas inter- nacionais.
Serviços de Recursos Humanos	Com atuação em áreas diversas, como seleção, recrutamento e treinamento. Ex.: <i>Manpower</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Know-how</i> de operações re- passado. - Utilização da marca e o estilo de administrar. - Fornecimento da carteira de clientes na região do <i>franchisee</i>.
Comunicações	Através das afiliadas que formam as redes nacionais de televisão. Ex.: <i>Rede Globo, Manchete, Bandeirantes</i> , etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Programação padronizada. - Orientação e assistência técni- ca e comercial.
Cosméticos e Perfumes	Comercializam com exclusi-vidade seus produtos através do <i>franchising</i> . Ex.: <i>O Boticário, Água de Cheiro</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividade nas vendas dos produtos. - Forte posicionamento instituci- onal.
Educação	Cursos de Inglês, que atuam como redes nacionais. Ex.: <i>Yázigi, CCAA</i> e outros	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e reciclagem dos instrutores. - Material didático e práticas de ensino padronizadas.
Serviços bancários	Algumas instituições financeiras operam com o sistema para a distribuição de seus produtos, em localidades onde o custo operacional de uma agência não daria o retorno desejado. Ex.: <i>Citibank (Interciti)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A distribuição e a represen- tação dos produtos são efetua- das com exclusividade. - O processamento é centraliza- do. - Os procedimentos operacio- nais são padronizados.

CONTINUAÇÃO:

QUADRO II

OPÇÕES DO MERCADO

SEGMENTOS	COMERCIALIZAÇÃO	ALGUMAS CARACTERÍSTICAS
Calçados	Um segmento novo, que vem apresentando uma grande expansão. Ex.: <i>Nazareth, Getúlio</i> e outras.	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição exclusiva dos produtos básicos e dos acessórios. - Propaganda institucional de apoio.
Refeições Rápidas	Segmentos considerado de maior potencial, com grande sucesso no mundo todo. Ex.: <i>Mr. Pizza, Bob's, McDonald's, Wells</i> , entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> - Forte posicionamento de marca e qualidade dos produtos. - Padronização operacional e de produtos. - Propaganda institucional de apoio.
Revenda de Veículos	Serviço especializado através de representantes do fabricante. Ex.: <i>Volkswagen, Ford, GM, Fiat</i> e outros.	<ul style="list-style-type: none"> - As peças são licenciadas pelas montadoras e revendidas pelas autorizadas. - Somente os carros novos são vendidos com exclusividade, característica que foge do tradicional formato de <i>franchising</i>. - Os serviços prestados são providos por treinamento de fábrica. - Manuais que orientam as operações - Propaganda institucional de apoio.
Assistência técnica	Serviço especializado através de representantes do fabricante. Ex.: <i>SAB</i> - Serviço Autorizado Brastemp.	<ul style="list-style-type: none"> - A fábrica licencia as peças e se utiliza deste canal com exclusividade. - Treinamento na fábrica e apoio na estruturação. - Serviços e preços com características de padronização. - Padronização visual.

FONTE: Livreto técnico editado pelo SEBRAE com título de *Franchising, Uma Estratégia de Marketing e Distribuição*, Marcus V.A. Rizzo, 1987, ps. 9, 10, 11 e 12.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA FRANQUIA

A franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços que apresenta suas vantagens e desvantagens. Ao adotar o Sistema de Franquia, os principais benefícios que podem ocorrer para o franqueador são o fortalecimento e

preservação da marca, baixo investimento de capital, desenvolvimento de mercado com maior velocidade, atratividade para o negócio que já possui um conceito de segurança, honorários que são cobrados no início da franquia e no decorrer do sucesso de vendas. Algumas desvantagens também são vistas como um atrito que pode ocorrer entre franqueador e franqueado já que este possui o ponto de venda e o franqueador a marca no caso de surgir alguma divergência no processo de produção e comercialização. Com o passar do tempo, o franqueado pode tornar-se independente e pressionar o franqueador para uma alteração nos métodos operacionais, continuidade no pagamento de honorários, quebra no espírito de equipe, lealdade e confiança. Outras desvantagens seriam a perda de sigilo, o risco de desistência e expansão sem planejamento.

O franqueado ou candidato a franqueado, se possui um capital próprio, coloca-se numa situação em que deve escolher em investir num ponto-de-venda próprio ou franqueado. Se optar pela franquia, o franqueado já inicia com uma marca consolidada no mercado, com boa aceitação pública (caso a rede possua boa reputação), já adquire treinamento e absorção de novas tecnologias, possuem o apoio do franqueador na divulgação da marca e resolução dos problemas enquanto que num negócio independente, os novos empresários tem que firmar a marca de seu produto necessitando de um espaço de tempo para esse fortalecimento, o treinamento depende da capacidade individual e a divulgação da marca depende da criação e produção.

2.3- ANÁLISE DO SIGNIFICADO DA FRANQUIA PARA AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Por competitividade entende-se a participação das empresas na estrutura produtiva desde que tenham capacidade tecnológica e boa utilização de seus produtos além de estratégias de concorrência que abrangem a expansão das

empresas líderes via desenvolvimento tecnológico, financeiro e adaptação no mercado.

No setor têxtil/vestuário onde não há barreiras à entrada de novas firmas, a competitividade entre as empresas é evidente. As empresas que adotam a franquia visam aumentar a competitividade (melhorando a qualidade) servindo-se de melhores tecnologias, buscando o desperdício zero e a conseqüente redução de custos fixos (compra de máquinas e equipamentos).

Essa redução não significa diminuir o número de funcionários da firma ou escolher fornecedores com menor preço. Se o interesse do empresário é reduzir o quadro de funcionários das unidades próprias, ele não deve buscar a franquia para atingir esse objetivo, ele deve apenas reduzir os custos com a demissão dos funcionários. A franquia, sendo um processo de terceirização, pode ser classificada segundo Queiroz (1992, p.16) como:

“... uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas e o surgimento de novos empregos. Incentiva o surgimento de micro e médias empresas e ainda o trabalho autônomo, possibilitando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência.”

Podemos considerar a franquia no setor têxtil /vestuário como uma “terceirização de etapa final” (Queiroz, 1992, p.23) onde uma empresa cede a outra o direito de comercialização de seu produto final e não da matéria-prima ou meio intermediário (produção).

A terceirização faz com que o franqueador se preocupe com o desenvolvimento da sua tecnologia transferindo o *Know-how* ao franqueado e também a execução final do trabalho que é a venda do produto.

A rede se expande pelo alto padrão de serviços oferecidos ao público gerando extensão da mão-de-obra empregada ampliando o mercado de trabalho regional.

Um fator importante para a franquia como terceirização de serviços é o estabelecimento de uma verdadeira parceria. A condição fundamental e indispensável para a parceria é a confiança mútua, pois os recursos são obtidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros.

Sem a escolha de um bom parceiro (franqueado) o franqueador não conseguirá atingir os seus objetivos de implantação e desenvolvimento de franquia de forma eficaz e eficiente. No relacionamento entre franqueador e franqueado o objetivo final é sempre alcançar uma ótima qualidade do produto, melhoria nos custos e a produtividade.

A franquia como forma de terceirização prova ser uma saída para reduzir desperdícios, conquistar espaços no mercado e como fenômeno empresarial, une os conhecimentos do franqueador com os do franqueado.

Outra característica de franquia é a cooperação entre ambas as partes. A cooperação ultrapassa uma simples formalização contratual pois o franqueador autoriza a comercialização de sua marca e transfere a tecnologia ao franqueado que faz a divulgação do produto e da marca em diversos pontos-de-venda. Ocorre portanto, uma perfeita interação e integração entre os participantes.

O modelo de rede é uma forma de cooperação existente no Sistema de Franquia formado por agentes produtivos (fornecedores, produtores, clientes) constituindo relações de troca das atividades econômicas como produção, desenvolvimento do produto e marketing num determinado território.

A cooperação é necessária quando as empresas procuram um conhecimento e aprendizado de novas tecnologias de forma rápida ou um acesso a novos mercados com benefícios de economias de escala em P&D. As empresas

no modelo de rede cooperam e competem entre si e afetam uma empresa individual que deve seguir as determinações da rede que o circunda.

No modelo de rede, uma empresa depende das atividades da outra de acordo com a intensidade das relações de troca.

Segundo Hakasson (1987) Apud Dahab & Loiola (1994, p. 166),

“... existem três argumentos que defendem o modelo de rede no estudo do desenvolvimento tecnológico em uma indústria: através da relação entre empresas, o modelo de rede explica a origem do conhecimento tecnológico, as necessidades da mobilização de recursos e a importância da coordenação de atividades dentro da rede.”

A estrutura da rede depende do estabelecimento de normas a serem seguidas pelas empresas que identifiquem formas de cooperação e complementação de recursos.

O termo cooperação refere-se portanto à uma difusão rápida e generalizada de tecnologias de informação e comunicação entre as empresas.

No Sistema de Franquia o conhecimento tecnológico vai definir a forma de estruturação da rede através das relações de troca comercial, financeira e interação social para o cumprimento do contrato.

A franquia partindo do modelo de rede permite o cumprimento do contrato através de métodos de colaboração entre franqueador e franqueado, relações de hierarquia e conhecimento do franqueador; limites de onde o franqueado pode usufruir deste conhecimento; formas de estruturação e inovação na evolução do sistema.

O modelo de rede permite ainda o entendimento das distribuições geográficas das lojas franqueadas e seu processo recente de internacionalização (Master-Franquia). Neste modelo a franquia só sobrevive se o franqueador souber adaptar os mecanismos de capacitação coletiva da rede de franqueados e

ainda administrar recursos para futuras idéias. Um dos mecanismos do processo são os de difusão tecnológica.

Nas condições de competitividade, vemos que a franquia atua como forma de terceirização e cooperação entre franqueador e franqueados num modelo de rede.

A indústria têxtil/vestuário utiliza o sistema de franquia como forma de expansão gerando competitividade entre as empresas participantes no mercado.

A concorrência em uma indústria fica restrita às variáveis preço e qualidade do produto.

Possas (1990, p.88), propõe,

“...uma teoria dinâmica das estruturas de mercado inseridas no processo de concorrência. A estrutura de mercado pode ser entendida a partir de algumas características:

- * grau de concentração (ou grau de monopólio);*
- * grau de substitutibilidade entre os produtos (ou grau de diferenciação do produto - indica as características do produto, ou seja, se é homogêneo ou diferenciado e em que grau);*
- * grau de barreiras à entrada de novas firmas;*
- * estrutura de custos;*
- * integração vertical;*
- * grau de conglomeração.”*

Na estrutura de mercado, podemos classificar a indústria têxtil como um mercado do tipo oligopólio competitivo. Possas (1990, p.178) define *“...oligopólio competitivo como uma estrutura de mercado onde existem poucas firmas de grande porte que dominam o mercado via preço e não existe barreiras a entrada de novas firmas.”*

Segundo Possas (1990, p.181) *“ a inexistência de barreiras à entrada e a competição em preços, reduzindo a margem de lucros à um mínimo aceitável, são os traços principais do processo de concorrência.”* no oligopólio competitivo.

As firmas atuantes no mercado oligopolista competitivo apresentam características que por economias de escala na produção, distribuição ou administração e redução de custos em função da adoção de inovações, obtém maiores margens de lucros que as demais. Essas firmas apresentam métodos de produção inovadoras e convivem com muitas outras empresas com custos elevados e menos eficientes. A diferenciação de preço e custos acumulam recursos externos para as firmas ampliando-as e essa ampliação sendo maior que a do mercado, as firmas terão que se sustentar com uma campanha de vendas que poderia ser baseada em vendas a menores preços, em produtos de melhor qualidade ou em publicidade.

Os lucros extraordinários podem ser obtidos com a utilização das inovações tecnológicas superando outras firmas já existentes e eliminando-as do mercado (já que possuem custos elevados) iniciando-se o processo de “concentração absoluta” (Por concentração absoluta entende-se a eliminação do mercado de empresas “marginais” que venham ocupar uma fatia de mercado superior a das grandes empresas vindo a afetá-las de alguma forma nos ganhos). A busca constante das empresas para ocupar uma melhor fatia de mercado via competição por preço ocorre em virtude da existência de empresas “marginais”, pouco resistentes a eliminação mas que ocupam um espaço não desprezível no mercado.

Possas (1990, p.181) afirma que no mercado caracterizado como oligopólio competitivo:

“A inexistência de economias de escala importantes, técnicas e de diferenciação ou ainda a convivência de tecnologias muito dispare, restringe tanto a concentração do mercado quanto o nível de barreiras à entrada de empresas de qualquer porte dificultando margens de lucro muito elevadas. Embora frequentemente haja alguma oportunidade para diferenciação do produto, a concorrência se realiza predominantemente em preços”.

Conclui-se que as maiores empresas dos oligopólios competitivos apresentam vantagens relacionadas ao processo produtivo e ao seu tamanho, porém sendo insuficientes para barrar a entrada de novos concorrentes. As empresas contam com a existência de economias de escala não “*técnicas*”, também chamadas de economia “*monetária*” de escala sendo as mais importantes vinculadas as vantagens de custos financeiros das maiores empresas, na medida em que o acesso ao crédito mais barato e as vantagens obtidas na promoção de vendas é maior.

As maiores empresas são denominadas por J. Steindl, Apud Possas, 1990 p.153 como “*empresas progressivas*” já que estão melhor situadas em termos de custos e/ou preços obtendo melhores condições de crescer à frente das concorrentes além de introduzirem tecnologias avançadas para expandir sua participação no mercado, as empresas “*progressivas*” utilizam métodos racionais de trabalho e administração e novas formas de comercialização aumentando sua lucratividade, produtividade e intensidade de capital em relação as pequenas empresas.

No processo competitivo, a estrutura de mercado passa a ser resultado do processo de inovação e difusão passado e condicionante dos processos de inovação futuros na medida em que estabelece trajetórias ao longo das quais o progresso técnico pode se desenvolver.

Conforme a estrutura de mercado das indústrias, as empresas poderão tomar decisões e formular estratégias competitivas. O meio onde serão tomadas essas decisões é caracterizado pela incerteza, pois não há como prever o resultado das ações da firma sobre a concorrência e o mercado dificultando a determinação do que uma firma deve maximizar. Frente a essas incertezas, as firmas buscam tomar atitudes que reduzam ao máximo seus riscos estabelecendo rotinas como regra de conduta constituindo regras práticas.

Com o intuito de alterar essas rotinas existentes em busca de inovações, as empresas no oligopólio competitivo aplicam estratégias que possibilitam lucros mesmo com incertezas do processo ser exitoso ou não.

2.4- O DESENVOLVIMENTO DA FRANQUIA NO BRASIL

A origem da franquia parte da Idade Média na época do feudalismo onde se estabeleceram as “*ciudades francas*” isentas de pagamentos de taxas e impostos ao Poder Central e/ou à Igreja.

Como sistema de distribuição, iniciou por volta de 1850 nos EUA assumindo grande força após a Segunda Guerra Mundial.

No Brasil, o pioneiro do sistema foi o curso de idiomas “*Yázigi*” em 1960, cuja rede hoje é formada por cerca de 167 escolas franqueadas seguido pelo “*O Boticário*” em 1979 que atualmente opera 1253 franquias.

A franquia se projetou nos últimos cinco anos de forma constante e crescente, como um dos setores de maior dinamismo da economia. Repercutiu no país a tendência de toda a Sociedade Moderna de oferecer ao consumidor serviços de qualidade e diversificados, ampliou as oportunidades de negócios para profissionais desejosos de sair de grandes corporações, ou por elas atingidos nos processos de reestruturação.

Segundo o I Censo de franquia realizado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) no primeiro semestre de 1990, o Sistema de Franquia no Brasil alcançou um faturamento global superior aos US\$ 15 bilhões e quase 310 mil empregos diretos gerados por 35.500 estabelecimentos até o ano anterior. As estimativas apontam que até o ano 2.000, o Brasil ocupe o 3º lugar no Sistema de Franquia Mundial sendo superado apenas pelos Estados Unidos e Japão e não mais também pela França como é atualmente, onde ocupa a 3ª posição no *ranking* deixando o Brasil em 4º lugar.

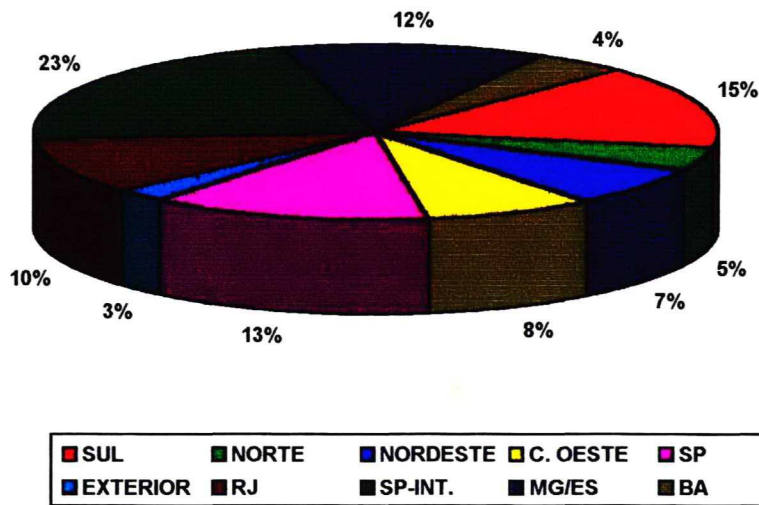
Para o setor de confecções, a franquia pode não ser o caminho que dê o maior retorno mas mesmo assim pode gerar ótimos negócios desde que conduzida corretamente.

Comparando o mapa de expansão das franquias nos diversos segmentos no Brasil e do setor de confecções, podemos observar que o seu crescimento em 90/91 foi parecido em relação as áreas de atuação geral do sistema. O setor acompanhou o total de unidades previstas a implantação em cada região buscando levar o mesmo percentual de abertura de novas lojas.

GRÁFICO I

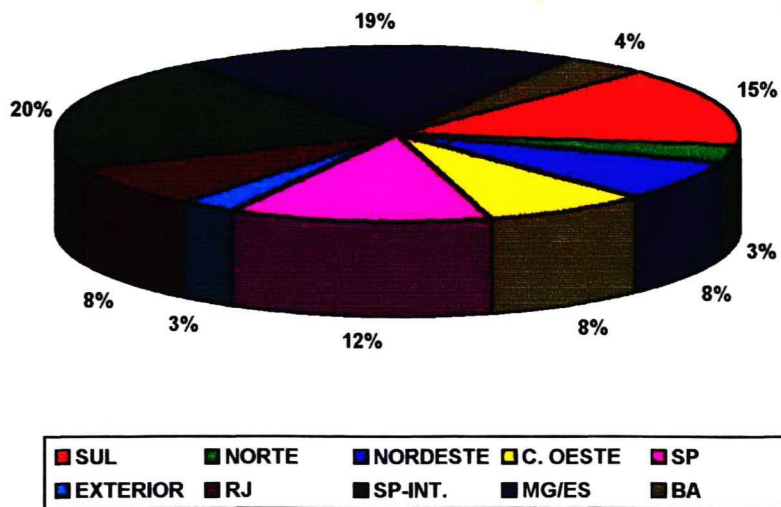
MAPA DA EXPANSÃO DE FRANQUIA NOS DIVERSOS
SEGMENTOS - EM PORCENTAGEM (%)

(Total de novas unidades previstas para 1990/91:5.626)



MAPA DA EXPANSÃO DE FRANQUIA NO SEGMENTO
CONFECÇÕES - EM PORCENTAGEM (%)

(Total de novas unidades previstas para 1990/91: 1.165)



FONTE: “I CENSO BRASILEIRO DE FRANCHISING”. PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS, DEZ, 1990.

Os dados do crescimento da franquia no Brasil desde 1989 até 1993 mostram o rápido e constante crescimento do número de franqueadores e de unidades franqueadas. A previsão para o crescimento em 1993 era de 492 unidades franqueadoras sendo que os resultados superaram as expectativas alcançando um total de 613 unidades. O ano de 1993 totalizou um número final de 17.848 unidades na rede com uma alta de 5,67% em relação aos dados de 1992, de 16.891 unidades (dados do Censo de 1994, revista Pequenas Empresas Grandes Negócios).

O setor vestuário estimava valores de 2.603 unidades participantes da rede sendo surpreendido com um fechamento anual de 2.712 unidades e previsão de abertura de mais 1.176 novas unidades em 1994 com crescimento de 43%.

TABELA I

O PERFIL DO CRESCIMENTO

UNIDADES PRÓPRIAS MAIS FRANQUEADAS	1992	1993	1994 *	EXPANSÃO EM 94 (%)
Alimentação	2.020	2.239	1.265	56
Conveniência (lojas)	-	138	86	62
Decor/Util./Construção	844	1.357	529	39
Educação/Treinamento	2.787	3.256	815	25
Esporte/Saúde/Beleza	491	575	331	58
Impressão/Sinal./Fotografia	-	697	391	56
Informática/Eletrônica	-	95	185	195
Lazer/Turismo/Hotelaria	276	176	84	48
Limpeza/Conservação	384	654	280	43
Locação de veículos	470	434	129	30
Perfumaria/Cosméticos	3.326	4.318	1.413	33
Vestuário	1.913	2.712	1.176	43
Prod./Serviços para veículos	1675	601	351	58
Diversos	2.705	596	729	122
TOTAL	16.891	17.848	7.764	44

* Previsão de abertura de novas unidades este ano.

FONTE: "A CONFIANÇA NAS FRANQUIAS", PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS, JULHO 1994.

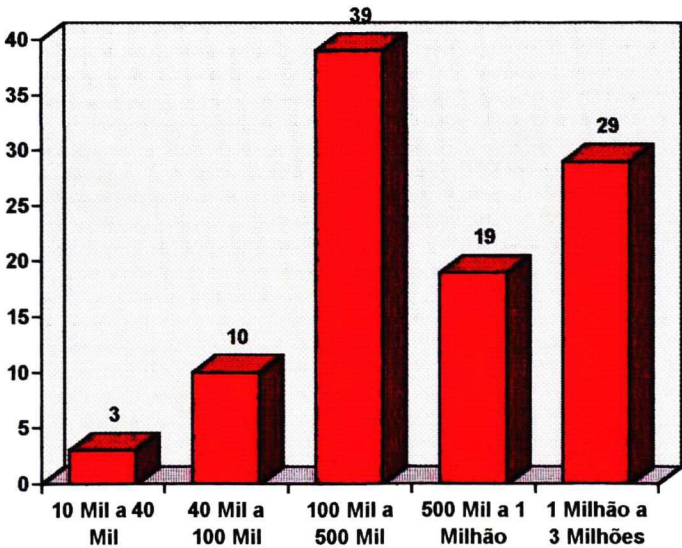
O Censo de 1993 (Pequenas Empresas Grandes Negócios, p.68), identificou a existência de 145.543 empregos diretos sendo 15.684 operando no setor vestuário com o faturamento global de US\$ 912.600.

No investimento em franquia, o investidor deve possuir um capital próprio para ser destinado a aquisição do produto. No setor vestuário, o investimento inicial em média é de US\$ 52 mil, tendo 18 meses como prazo de retorno e um faturamento anual médio de US\$ 220 mil. O número de funcionários varia de 2 a 20 e a área exigida pelo franqueador para o ponto de venda é de 45 m², dados esses calculados por unidade de franquia.

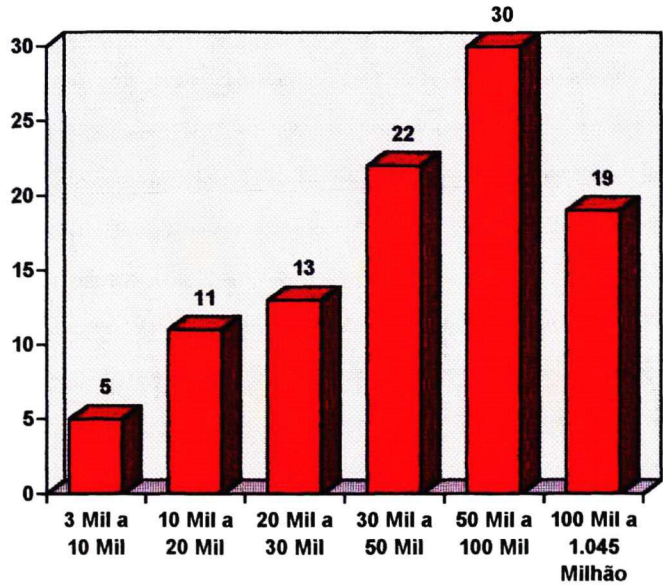
De modo geral, o faturamento médio varia de US\$ 100 mil a US\$ 500 mil com investimento inicial de US\$ 50 mil a US\$ 100 mil e o tamanho das lojas de 30 a 50 m² conforme gráficos abaixo.

GRÁFICO II

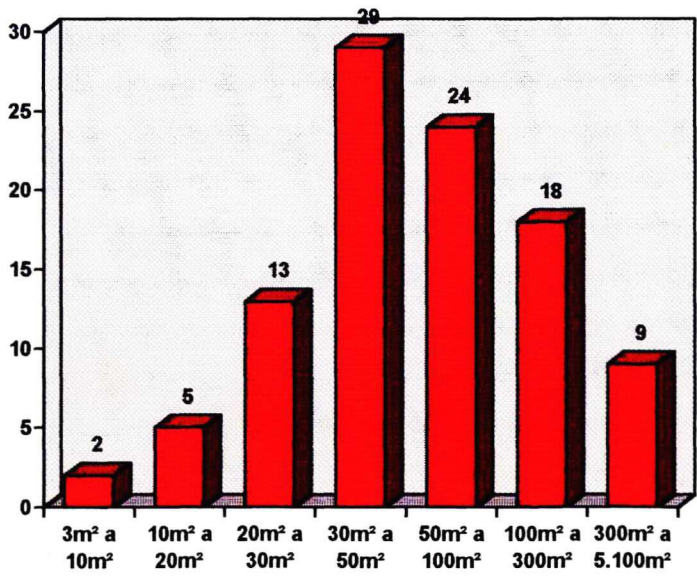
FATURAMENTO MÉDIO POR UNIDADE - EM PORCENTAGEM (%)
EM US\$



INVESTIMENTO INICIAL - EM PORCENTAGEM (%) EM US\$



ÁREA DAS LOJAS- EM PORCENTAGEM (%) EM M²



FONTE: IV CENSO BRASILEIRO DE FRANCHISING. PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, DEZ., 1993.

Em 1993, entre as redes que mais abriram lojas franqueadas, encontra-se em número de unidades os Correios com 270, O Boticário com 104, Água de Cheiro com 100 lojas inauguradas, a Kumon com 98 e a CNA com 72 lojas inauguradas segundo levantamento EXAME (1994).

Em citação publicada pela revista EXAME (n. 11, ano 26, 25 de maio de 1994, p.89), o seu consultor Stephen Charles Kanitz afirma que:

“As franquias são o que de melhor aconteceu nos últimos anos... Mais de 80% das redes atuam no país inteiro, formando mão-de-obra gerencial e melhorando o atendimento ao consumidor. Pode-se contar nos dedos das mãos as grandes companhias que tem tamanha penetração.”

Dentre essas companhias encontram-se a Pizza Hut no setor de alimentação, A Localiza na locação de veículos e o CCAA no setor educação/treinamento.

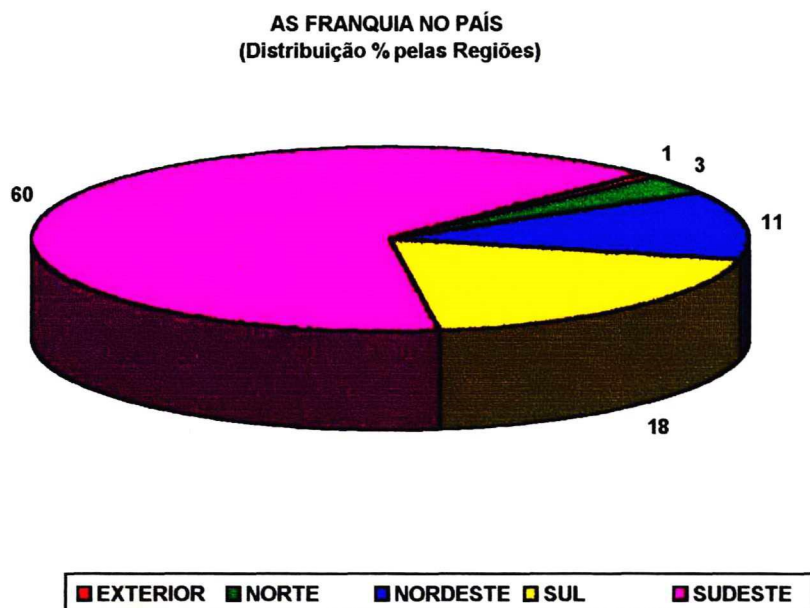
A pesquisa realizada por Pequenas Empresas Grandes Negócios em 1994 aponta o setor de alimentação ocupando o 1º lugar na concentração dos franqueadores com 154 marcas (25,1% dos franqueadores), pelo segundo ano consecutivo assumindo a vice-liderança o setor vestuário com 134 empresas (21,9% dos franqueadores). Os outros segmentos analisados não superam os 10% do total das marcas do sistema. O setor de perfumaria e cosméticos, apesar de possuir apenas 27 franqueadores, ocupa o 1º lugar em unidades instaladas com 4318 lojas seguido pelo setor educação e treinamento com 3256 unidades, vestuário e alimentação com 2712 e 2239 unidades respectivamente. Essas quatro áreas juntas constituem 12.525 unidades totalizando 70% do sistema.

Um grande número de unidades de franquia, estão distribuídas por todo o território brasileiro sendo que 60% das unidades encontram-se concentradas na região sudeste. Os franqueadores estão buscando características nas regiões que

sejam aptas a abertura de novas franquias como por exemplo, o perfil do candidato que pretende ser um franqueado e os benefícios que a cidade oferece para que uma nova unidade seja instalada.

O gráfico “As Franquias no País” demonstra a região nordeste classificada por 11% dos entrevistados em condições de receber grande número de unidades franqueadas, mas decorrente das exigências dos franqueadores, esse número recai sempre sob a região sul e sudeste.

GRÁFICO III



FONTE: “A CONFIANÇA NAS FRANQUIAS”, PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. JUL., 1994

O Sistema de Franquia pode ser considerado ainda como imaturo no país. Os dados da pesquisa mostram que 65% dos franqueadores atuam há menos de 3 anos e 15% há mais de 6 anos no mercado (Pequenas Empresas Grandes

Negócios, 1994). Embora recentes no sistema, 85% dos franqueadores se dizem aptos para crescer. Alguns setores não exigem nenhuma experiência anterior no ramo por parte do franqueado mas este deve ter o cuidado de analisar a viabilidade do negócio e a estratégia de expansão do franqueador antes de adquirir uma franquia.

A franquia é um contrato entre franqueador e franqueado baseada na interação, cooperação e intensa troca de informações entre as partes, representando para a indústria de confecções, uma estratégia de distribuição para a obtenção de vantagens competitivas dentro do processo de concorrência.

Na indústria de confecções (vestuário), com o objetivo de alcançar altos lucros, o sistema de franquia cresceu de forma desordenada sem estrutura e planejamento adequados. Os franqueados são ameaçados pela má formação dos franqueadores que colocam em risco os negócios, sendo raras as redes bem estruturadas.

No segmento de vestuário, a moda e a procura por determinada marca são considerados pontos fortíssimos para a competitividade.

A franquia na indústria de confecções apresenta precariedade na formatação, transferência e desenvolvimento de um *know-how* padronizado, porém, permite ao empresário crescer no curto prazo obtendo retorno no médio e longo prazo dependendo do número de franquias do sistema.

Um aspecto importante sobre franquia na indústria de confecções e que deve ser dada atenção, é a estabilidade na relação entre fornecedores e compradores. O franqueador produz em grande escala e repassa os produtos para o franqueado comercializar integralmente em sua loja, enquanto que os lojistas multimarcas não tem previsão de quanto e quando vão comprar a linha de produtos. A vantagem do franqueador é a redução de custos em função do maior volume de compras sendo os benefícios repassados por toda a rede.

A estabilidade entre franqueador e franqueado sugere um maior trabalho de ambos na adaptação da linha de produtos de acordo com a mudança na receptividade dos consumidores.

Outra vantagem da franquia para a indústria de confecções, é a integração formada dentro do complexo têxtil, mesmo o franqueador não sendo o produtor direto dos artigos vendidos aos franqueados.

CAPITULO III

03. CARACTERÍSTICAS DA CONCORRÊNCIA E DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA TÊXTIL

O presente capítulo mostrará quais são as características do processo de Inovação Tecnológica e da concorrência e de que forma elas são aplicadas na indústria têxtil em específico o segmento vestuário e qual a participação da franquia nessa indústria.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO E DA CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA TÊXTIL

A indústria de confecções que faz parte do complexo têxtil/vestuário divide-se nos grupos vestuário - no qual o presente trabalho está direcionado - e "*outras confecções*" - no grupo vestuário classificam-se roupa íntima, roupa de dormir, roupa de praia/banho, roupa esporte, roupa de lazer, roupa social, roupa de gala, roupa infantil, roupa protetora, roupa profissional e roupa de segurança - no outras confecções classificam-se meias, modeladores, acessório têxtil para vestuário, artigos de copa, cama, mesa e banho, artigo decorativo, produto industrial e produto técnico.

A indústria têxtil/vestuário é considerada de baixo dinamismo tecnológico, mas responsável por significativa parcela do emprego industrial em Santa Catarina, tornando-se de grande importância no âmbito sócio-econômico. Verifica-se na Tabela II a distribuição do número de funcionários na indústria têxtil/vestuário catarinense de acordo com o porte das empresas nos setores:

TABELA II

NÚMEROS DE FUNCIONÁRIOS NAS INDÚSTRIAS EM SANTA CATARINA

TAMANHO	SETOR TÊXTIL	SETOR VESTUÁRIO
MICRO (Até 10 funcionários)	819	5.267
PEQUENA (De 11 à 100 funcionários)	3.896	12.729
MÉDIA (De 101 à 500 funcionários)	9.683	10.552
GRANDE (Mais de 500 funcionários)	38.146	15.623

FONTE: IBGE/Rais 91. Publicado por Santa Catarina em Dados, 1995.

As barreiras à entrada no setor vestuário são quase inexistentes. A tecnologia não é considerada uma barreira pois as máquinas do sistema produtivo são amplamente conhecidas, de baixo custo e fácil acesso e o valor do investimento também é baixo constituindo barreira somente em produções de grande escala.

Se a produção for destinada a classes de renda mais elevada, a diferença pode significar uma barreira onde o custo de lançamento de uma marca eleva o custo total do investimento.

Nos artigos do vestuário, a estrutura do processo de fabricação é dividido em fase anterior à costura e fase da costura.

A fase anterior à costura engloba a confecção de moldes, designe, definição de tamanhos, disposição dos moldes no tecido e corte. A fase da costura ocupa a maior parte do tempo da produção e concentra grande parcela da mão-de-obra.

Nos diversos segmentos da indústria de confecção, a concorrência é realizada por preços ou diferenciação do produto de acordo com o poder aquisitivo das classes sociais.

No complexo têxtil/vestuário, a moda ocupa grande papel na sua dinâmica levando a procura pelas empresas de rapidez, qualidade e flexibilidade, reduzindo a produção de modelos iguais e oferecendo maior variedade, exclusividade e estilo do produto.

A demanda da indústria de confecções é bastante flexível devido ao seu caráter sazonal, diversidade dos modelos produzidos anualmente, fácil domínio da tecnologia básica do processo e a flexibilidade tecnológica de seus equipamentos (flexibilidade é a possibilidade de combinar equipamentos de diversas maneiras, para manufatura de lotes de produtos diferenciados). A flexibilidade é obtida com a contratação de pequenas e médias empresas que atuam com facções aumentando a capacidade de ajuste a variações da demanda por parte das empresas subcontratantes.

A crescente importância da flexibilidade produtiva, a agilidade na manipulação de informações, a diferenciação de produtos com afirmação na marca e o estreitamento das relações ao longo da cadeia produtiva podem ser considerados como fatores de competitividade.

A tendência global é a de um padrão de concorrência apoiado na diferenciação do produto apelando para as marcas e baseado em estruturas ágeis, rápidas, flexíveis e interligadas com os demais segmentos da cadeia produtiva. Tal flexibilidade deve permitir as empresas baixarem seu nível médio de preços dos produtos e diversificar a oferta adequando às tendências dos consumidores.

A indústria têxtil/vestuário em Santa Catarina é constituída por um grande número de pequenas empresas totalizando 12.732 em 1991 e cuja distribuição por tamanho é apresentada na Tabela III. Nota-se que 98,9% são micro ou pequenas empresas.

TABELA III

**NÚMERO DE INDÚSTRIAS POR GÊNERO INDUSTRIAL E PORTE
EM 1991 - SANTA CATARINA**

TAMANHO	SETOR TÊXTIL	SETOR VESTUÁRIO	TOTAL	%
MICRO	1.151	10.921	12.072	94,8
PEQUENA	109	410	519	4,1
MÉDIA	49	54	103	0,8
GRANDE	24	14	38	0,3

FONTE: IBGE/Rais/1991. Publicado em Santa Catarina em dados, 1995.

Em Santa Catarina, o complexo têxtil iniciou-se com a vinda dos imigrantes alemães em 1850 na região do Vale do Itajaí. Atualmente, o complexo têxtil Catarinense ocupa a 3ª posição a nível nacional das indústrias empregando 97 mil trabalhadores distribuídos por 12.700 empresas. Em 1994 foi responsável por 12% das exportações totalizando US\$ 26 milhões e participa com 25% do Valor de Transformação Industrial - VIT (Valor que o trabalho industrial no estabelecimento acresce ao valor das matérias-primas componentes e materiais consumidos na produção - Balanço Anual de Santa Catarina 94/95) de Santa Catarina.

Como já foi mencionado, há relativa estabilidade tecnológica na indústria de confecções, entretanto, vem ocorrendo a introdução de inovações de processo na fase anterior à costura e inovações ao nível da organização da produção. As principais são:

- a) UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CAD/CAM (*Computer Aided Design* e *Computer Aided Manufacture*) NAS FASES DE *DESIGN* E ENCAIXE - Gera uma economia de tecido entre 3 a 9%; reduz o tempo de produção e mão-de-

obra de medição e moldagem em até 40%; aumenta a qualidade do produto e a flexibilidade das empresas devido aos padrões de moldes e medidas serem mantidos em arquivo e facilmente recuperáveis;

b) UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE CORTE COM CONTROLE NUMÉRICO

- Traz mais capacidade, rapidez, precisão, qualidade, produtividade, melhor aproveitamento do tecido, redução de 50 a 60% do custo direto com mão-de-obra para corte e redução do tempo de treinamento da mão-de-obra em 90%;

c) NOVOS MÉTODOS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO - Introdução do

conjunto de técnicas conhecido como "*just in time*", possibilitando: redução do tamanho dos lotes de produção sem aumento correspondente no custo unitário; redução dos estoques dos produtos intermediários e finais; aumento na qualidade, produtividade e flexibilidade na produção.

d) A franquia como uma inovação no processo de distribuição que se conecta com os novos métodos de organização da produção (microeletrônica).

A introdução do Sistema de Franquia na indústria, provoca a criação de sinergias favoráveis a atuação mercadológica dos empreendimentos devido a utilização de novas tecnologias como a microinformática, por exemplo.

A indústria têxtil/vestuário apresenta um nível ainda relativamente baixo de desenvolvimento tecnológico nas suas máquinas e equipamentos de produção, ocupando grande parcela de mão-de-obra.

Os empresários do segmento vestuário, incorporam em seu processo produtivo nas etapas de corte e designe de produto, as inovações microeletrônicas para uma produção de melhor qualidade. No Sistema de Franquia a microeletrônica permite uma maior relação entre franqueador e

franqueado com incorporações da microinformática no sistema de rede interligando o franqueador aos seus franqueados.

A franquia é considerada um canal de distribuição de produtos que utiliza uma nova organização da produção (microeletrônica) e traz retornos lucrativos aos integrantes do sistema.

3.2 O SISTEMA DE FRANQUIA COMO UMA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Inovação pode ser conceituada como uma nova combinação de fatores produtivos já existentes no sistema econômico produzindo outras coisas ou as mesmas só que de maneira diferente.

Schumpeter (1982, p.48) conceitua inovação em caráter amplo relacionando a introdução de um novo bem (inovação do produto); introdução de um novo método de produção (inovação de processo); abertura de um novo mercado preexistente ou não; conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou bens semi-manufaturados e estabelecimento de uma nova organização na indústria representando a inovação, a abertura de novos espaços econômicos.

Em um processo de concorrência, as inovações podem alterar a estrutura da indústria onde a firma opera possibilitando a geração de sobre-lucros.

A tecnologia é incorporada nos investimentos produtivos e nas funções de produção da firma ocorrendo um comportamento homogêneo entre elas. A tecnologia pode ser dividida em dois aspectos: o *Know-how* (saber como algo funciona) e o *Know-why* (saber como algo funciona daquela maneira).

A implementação do processo de inovação cria diversidade entre as firmas que operam na indústria e no processo competitivo, onde serão confrontadas com novos produtos, processos e métodos de organização já existentes.

Se a empresa inovadora trazer lucros extraordinários, a tendência é de outras empresas a imitarem na tentativa de uma participação nos sobre-lucros. A ocorrência das imitações depende do grau de barreiras à entrada existentes na indústria.

A empresa inovadora para manter seus lucros extraordinários, deve criar continuamente inovações incrementais (surtem das informações que o franqueador adquire de seus franqueados e lojas-piloto) e ampliar barreiras à entrada de novas firmas protegendo a inovação de imitações, evitando a concorrência intensiva que absorva os sobre-lucros.

O Sistema de Franquia é um contrato entre o franqueador e o franqueado para a distribuição de bens em que a relação estabelecida entre as partes para a execução do contrato, é uma característica original e inovadora do sistema. A franquia é uma forma inovadora de organização das vendas que possibilita uma expansão veloz dos negócios permitindo acesso a novos mercados sem a necessidade de dispor de recursos financeiros e humanos próprios. A motivação e participação dos franqueados no processo, faz com que a expansão se dê com ganhos adicionais permitindo a ocupação de novo espaço no mercado.

A franquia pode ser considerada como um modelo de gestão empresarial voltada para a distribuição onde o ponto chave do sistema é a transferência de tecnologia do franqueador para o franqueado. O modelo de gestão deve ser próprio do franqueador e, através das unidades-piloto, devidamente testado. Além disso, o franqueador deve possuir uma marca já firmada no mercado ou uma estratégia de marketing que proporcione sua expansão.

Vale lembrar que unidade-piloto é uma loja projetada para que se realize o teste de viabilidade de uso da franquia e a tecnologia de negócios por determinada marca antes que o sistema seja *oferecido* no mercado. O franqueador realiza nessas lojas o treinamento de seus novos franqueados e respectivos funcionários. As lojas-piloto permitem aos franqueadores

identificarem problemas apontados pelos franqueados com mais facilidade e menos resistência.

O franqueador mantém o controle sobre os produtos e serviços gerando a difusão das inovações através do sistema de cooperação que mantém com o franqueado.

Para que o processo de geração e difusão tecnológica mantenha seu dinamismo, de acordo com Dahab (1994, p.169) é necessário:

*“Esquema de interação efetivo entre as empresas que compõem a cadeia de produção/rede;
Elevado nível de formatação do modelo;
Manutenção das unidades-piloto em funcionamento permanente;
Estabelecimento de mecanismo eficazes de controle sobre os resultados do processo inovacional.”*

Para o bom desenvolvimento da franquia, o franqueado deve estar bem informado pelo franqueador sobre o que acontece na rede. As informações que são repassadas aos franqueados devem ser analisadas e valorizadas podendo trazer indicações para o desenvolvimento do sistema.

O franqueador assume a responsabilidade de capacitar os seus franqueados com finalidade de expansão da marca. A capacitação não sendo perfeita, o franqueador poderá não usufruir das vantagens que são oferecidas pelo Sistema de Franquia. A comunicação aos franqueados sobre as inovações incrementais são repassadas após os testes nas lojas-piloto e sua aprovação.

A franquia opera sob o sistema de rede. Os acontecimentos na rede podem ser repassados a todos os integrantes do sistema através de mecanismos microeletrônicos interligados entre franqueador e franqueado.

A tecnologia da microinformática auxilia na comunicação rápida dos diversos setores da rede de franquia diretamente com o franqueador independentemente do local onde está sendo enviada a mensagem. Os pedidos de

compra podem ser emitidos pela rede de computadores e imediatamente atendidos na matriz assim como outro tipo de informação. Portanto, a agilidade que o processo de implantação da microeletrônica transfere as franquias, permite classificá-las como uma forma de distribuição rápida e eficiente que atende a todos integrantes da rede em um mesmo espaço de tempo.

Segundo Canuto (1994) a tecnologia aplicada em cada empresa assume formas concretas distintas o que lhe confere caráter específico. Constata-se, portanto, que a transferência integral da tecnologia é impossível, ou seja, o receptor da tecnologia não recebe todas as informações completas que o transmissor dispõe; e a dinâmica tecnológica é local e necessariamente específica à firma pois a capacidade tecnológica e as inovações técnicas são acumuladas dentro de cada firma de forma diferente.

A avaliação da franquia como processo de distribuição e como inovação organizacional merece destaque na questão de compatibilidade entre a franquia e as trajetórias propostas pelo novo paradigma tecnológico da microeletrônica.

A tecnologia microeletrônica possibilita obter ganhos de produtividade com aumento de flexibilidade, redução do tamanho dos lotes dos produtos sem perda de economias de escala, possibilitando maior diversificação e diferenciação dos produtos, maior capacidade de ajustamento às variações da demanda e uma redefinição das barreiras à entrada e das condições de competitividade nas indústrias (Sorrentino, 1993).

A obtenção de vantagens que a microeletrônica pode oferecer, depende de novos padrões de organização da produção e de gestão empresarial.

A introdução da microeletrônica não traz como consequência direta o desenvolvimento do Sistema de Franquia. O que ocorre é uma compatibilidade e adaptabilidade dos novos conceitos organizacionais que surgem com a difusão da microeletrônica e a lógica organizacional da franquia mostra a sua validade como

sistema de distribuição para alcançar as vantagens de comercialização produtivas através da introdução da microeletrônica.

A inovação tecnológica concentra-se principalmente em teares, conicaleiras com splicer, calandras, máquinas de estampar e máquinas de costura especiais. A substituição das máquinas é indispensável para o progresso tecnológico da empresa, porém o avanço da tecnologia no setor têxtil é gradual e se ampara nos objetivos de aumentar a velocidade da produção, precisão, automação e versatilidade.

As máquinas mais modernas podem substituir até 10 máquinas obsoletas no que diz respeito à velocidade. A precisão da máquina assegura uniformidade na produção e melhor qualidade. A versatilidade do equipamento auxilia as empresas que produzem pequenos lotes mas com grande diferenciação de produtos, para atender a uma demanda bastante variável.

Na fase de costura ainda não se conseguiu alterar a relação um operador/máquina com inovações microeletrônicas apesar de já existirem máquinas capazes de alcançar tal flexibilidade. A velocidade das máquinas de costura já alcançou o seu limite correspondendo a 20% do tempo de costura e 80% do tempo para manuseio do material.

A introdução de inovações são mais restritas na fase de costura devido as dificuldades para automatizar as atividades de corte e costura. Dessa forma, há uma relativa estabilidade tecnológica na indústria cuja dinâmica tecnológica é incapaz de constituir-se por si mesma em uma forte barreira à entrada de novas firmas.

No processo produtivo, a etapa da costura é considerada a mais importante, concentrando maior parte da mão-de-obra (66% da mão-de-obra direta) e do valor agregado.

TABELA IV

ALOCAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA DIRETA NAS FASES DA PRODUÇÃO

FASES DA PRODUÇÃO	MÃO-DE-OBRA DIRETA
Preparação do pano e corte	14%
Costura	66%
Acabamento, revisão, embalagem e expedição	20%
TOTAL	100%

FONTE: IEMI *“Levantamento estrutural e conjuntural da indústria brasileira de confecções têxteis”*, São Paulo, 1988. Publicado em Sorrentino, 1993.

CAPÍTULO IV

04. A FRANQUIA NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

O presente capítulo traz o resultado da pesquisa realizada em Outubro de 1995 junto as maiores empresas franqueadoras no Estado de Santa Catarina na indústria de confecções assim como um estudo de caso da empresa “*Dalcelis*” em Jaraguá do Sul e por último uma análise econômica do Sistema de Franquia.

4.1 EXPERIÊNCIAS CATARINENSES DE FRANQUIA

Em pesquisa realizada no mês de outubro/1995 entre cinco das onze maiores empresas franqueadoras na indústria de confecções em Santa Catarina, verificou-se como grande vantagem obtida com a difusão da franquia, o fortalecimento e preservação da marca.

As firmas franqueadoras conseguiram grande participação e reconhecimento da sua marca no mercado, de forma mais ágil se continuassem operando com lojas multimarcas.

O baixo investimento de capital apontado por duas entre cinco empresas, pode ser considerado uma vantagem no sentido de que as empresas franqueadoras não precisam investir em pontos-de-vista para a abertura das suas lojas.

O estoque e o mobiliário são de responsabilidade dos franqueados mas seguem uma padronização determinada pelo franqueador. O franqueador participa do processo com o nome da marca e a fabricação do produto e o franqueado faz a divulgação em suas lojas próprias.

A abertura de novas franquias gera uma expansão mais veloz da marca no território, sendo o *marketing* um grande responsável pela divulgação do produto a nível nacional. O volume de recursos aplicados em publicidade, propaganda, mala direta, folhetos permitem uma expansão da imagem da empresa atraindo um maior número de consumidores finais e uma procura maior pela “*griffe*” que está sendo lançada na região.

Na seleção dos candidatos a franqueados, uma das estratégias utilizadas por dois entre os cinco franqueadores entrevistados é a escolha por parceiros residentes na própria região onde pretendem inaugurar suas unidades. A influência que o franqueado exerce sobre o consumidor permite a divulgação da marca com maior velocidade.

As empresas franqueadas, fazem uma seleção na compra dos produtos e a igualdade entre as lojas é uma característica do sistema que, entretanto, não é possível aplicá-la em todas as unidades devido a diversidade de regiões que a franquia participa. A solução é a adaptação do franqueador com cada área remetendo produtos de acordo com o clima (na indústria de confecções). Em regiões mais quentes, a procura por roupas mais leves é inevitavelmente maior do que em regiões em que prevalecem duas estações por ano: verão/inverno. Portanto, o franqueador deve adaptar-se as condições climáticas do local do franqueado antes de iniciar sua produção em grande escala para distribuição.

A perda de sigilo dos processos internos da firma é um risco que o franqueador deve correr. Duas franqueadoras consideram a perda de sigilo uma desvantagem que o sistema proporciona mas que não traz graves consequências para uma empresa consolidada no mercado. As técnicas utilizadas internamente no setor produtivo, nem sempre darão bons resultados em outros locais, entretanto, qualquer divulgação do processo produtivo externamente, gera uma imitação do produto, parte integrante do processo competitivo das empresas.

A expansão sem planejamento apontada por entrevistados como uma desvantagem, leva o franqueador a uma conciliação das franquias com as lojas multimarcas, (caso não trabalhe só com lojas exclusivas). A falta de planejamento na expansão das lojas sem o estabelecimento de normas a serem seguidas, provocam uma desorganização na sede com os franqueados administrando as lojas sem um modelo gerencial único e muitas vezes, propicia o fechamento de algumas franquias.

Todos os franqueadores entrevistados ao perceberem desvantagens como a perda de controle sob seus franqueados, a falta de sigilo e o risco de desistência antes do término do contrato, procuram dar uma nova orientação aos seus franqueados reorganizando o sistema. Os franqueadores dão completo apoio ao franqueado melhorando a parceria através da divulgação em *out-doors*, TV, mostrando ao franqueado que ele deve reagir frente as dificuldades e tentar sempre um melhor retorno de seus investimentos beneficiando a si próprio e ao dono da marca.

De acordo com a nova “*Lei Brasileira de Franchising*” de 15 de dezembro de 1994 (vide anexo 1), todas as novas unidades franqueadas devem possuir um contrato de concessão de franquia contendo dados gerais o franqueador, os franqueados da rede, além de todas as garantias que o sistema proporciona, este contrato é denominado “*Circular de Oferta*”. As empresas franqueadoras analisam os possíveis candidatos a franqueados num período de 30 à 180 dias para averiguação do local a ser instalada a nova loja, assim como as condições do candidato em manter o ponto-de-venda sozinho sem problemas ou risco.

O processo de seleção para um novo franqueado depende da vontade do candidato em abrir uma loja e realmente acreditar na própria marca. O candidato deve ter experiência de venda no varejo e bons antecedentes empregatícios. As empresas franqueadoras entrevistadas necessitam de tais informações para repassar a marca a bons franqueados para a sua boa divulgação.

Os contratos de concessão da marca utilizados por quatro empresas franqueadoras são formatados e autorizados pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) seguindo todas as normas da “*Lei de Franchising*” sendo adaptados a cada empresa de acordo com as suas necessidades. A duração do contrato varia em média de 2 a 5 anos sendo renováveis sem cobrança de nova taxa de franquia com exceção de alguns casos de abertura de novas lojas em regiões distintas, mas de um mesmo franqueado. Os contratos formulados geralmente trazem vantagens em que apenas um dos lados é beneficiado embora a parceria seja uma forte característica do sistema.

Após a implantação da “*Lei Brasileira de Franchising*” em 1994, ficou estabelecida a obrigatoriedade do uso de contrato pelos franqueados. Hoje ocorrem casos de grandes franqueadores não trabalharem com contratos oficiais, segundo um dos entrevistados o “*contrato verbal vale muito mais que um papel*”.

A pesquisa verificou uma única empresa que não utiliza Contrato de Concessão da marca e entretanto, é responsável por grande número de lojas franqueadas espalhadas por todo o território nacional. A obrigatoriedade do contrato impediu essa grande empresa de realizar projetos para abertura de novas lojas até a normalização da situação das franquias existentes.

Todos os segmentos que utilizam o Sistema de Franquia, os contratos seguem um mesmo padrão com alguma diferenciação sendo determinada pelo próprio franqueador.

Entre as cinco empresas pesquisadas, apenas uma comunica aos franqueados a utilização de inovações no processo produtivo. As quatro restantes, repassam as informações através do produto ao franqueado que perceberá o novo *design* após a sua aquisição. Há algumas exceções de franqueadores que fazem a comunicação ao franqueado somente se ocorrerem

investimentos para o setor produtivo de forte influência na qualidade de produção.

As cinco empresas entrevistadas permitem ao franqueado a apresentação de idéias inovadoras para o sistema, realizando reuniões com os integrantes da rede para estudo do caso, e, após a aprovação, a rede deverá fazer as devidas modificações com o treinamento sendo realizado através das unidades-piloto.

Segundo entrevistados, a unidade-piloto é necessária pois explicita a técnica completa de treinamento e montagem das lojas integrantes da rede. Em redes muito extensas a unidade-piloto está sendo substituída por técnicas de treinamento implantadas na própria loja franqueada através de publicações em livros e fitas de videocassete. Uma das empresas entrevistada, já está utilizando esse método de treinamento..

Na verdadeira franquia, todas as lojas seguem um mesmo padrão de preço, produto, vitrinismo sendo adaptada somente às condições climáticas de cada região.

A franquia é considerada um ótimo negócio gerador de lucros para o franqueador e seus franqueados em qualquer setor de venda de produtos ou venda de serviços. Uma loja exclusiva tem maior poder de divulgação da marca comparando com lojas multimarcas que trabalham com diversas “griffes” de produtos.

Os custos para a diferenciação e produto, tornam-se em franquias que apresentam parceiros cooperativos do que em loja multimarca onde o proprietário assume as despesas de investimentos em divulgação e diferenciação do produto. Portanto, a franquia no setor têxtil tem se mostrado uma importante estratégia para a consolidação da marca

No setor de confecções cujo mercado é bastante competitivo, a expansão das franquias pelo território nacional dificulta a entrada de novas firmas multimarcas. A divulgação das lojas sem a ajuda dos parceiros, é um processo

caro se for realizado numa região extensa e o conhecimento da marca em diversos pontos do território, facilita aos consumidores a decisão de escolha.

O lojista multimarca não consegue uma ocupação eficiente do mercado com os recursos adquiridos em poucas lojas próprias. A franquia torna-se portanto, um investimento barato e ao mesmo tempo lucrativo para aquele que pode difundir sua marca dessa forma.

No processo competitivo, os lojistas multimarcas procuram não comprar produtos oferecidos em lojas franqueadas com marcas exclusivas devido ao preço do produto e as condições de pagamento. As lojas franqueadas tem possibilidades de vender seus produtos com menores preços por comprarem produtos em grande escala. As lojas multimarcas compram em menores quantidades, repassando aos consumidores produtos com maiores preços gerando lucros para a sustentação da loja.

Entre os cinco entrevistados, quatro franqueados optaram pela terceirização do processo produtivo considerando o aperfeiçoamento do parque fabril de custos elevados. As facções são responsáveis por grande parcela da produção, possuindo estrutura adequada no processo produtivo e seus treinamentos são realizados de acordo com as exigências da firma contratante. As máquinas e equipamentos da indústria têxtil, passam por inovações constantemente, mas ainda está com seu desenvolvimento relativamente baixo. As máquinas são de custos elevados para manutenção e aquisição, sendo as facções as melhores alternativas pelos franqueadores-produtores para redução de seus custos.

As empresas faccionistas assumem todos os encargos sociais com funcionários, a responsabilidade de aperfeiçoamento do parque fabril e recebem o treinamento direto do franqueador, de como deverá ser realizada a produção. Entretanto, no parque fabril das empresas franqueadoras, as inovações microeletrônicas podem ser aplicadas na fase de acabamento do produto ou nas

tarefas mais simples do processo de costura, repassando às facções a parte mais pesada da produção como a costura de roupas em grande escala, que exigem equipamentos mais sofisticados de desenho e corte, permitindo maior rapidez e precisão nas atividades desenvolvidas.

As empresas franqueadoras prezam a boa qualidade de seus produtos, a diferenciação das malhas em relação as grandes empresas têxteis tradicionais, procurando repassar suas inovações aos consumidores constantemente através do produto vendido em pontos-de-venda localizados nas diversas regiões do país.

De maneira geral uma loja franqueada necessita de dois a seis funcionários incluindo o gerente e o tamanho ideal da loja varia de 30 a 60 m². As franquias participam em torno de 80% do faturamento global da empresa e a taxa de franquia necessária para o patrocínio dos custos com material (formulários, logomarcas, fotolitos, embalagens), operacionalização e viagens de treinamento está de R\$ 5 mil a R\$ 20 mil. Além disso é cobrado do franqueado o estoque inicial para a loja e mobiliário para a sua padronização. Esses dados estão relacionados às maiores empresas franqueadoras na indústria de confecções de Santa Catarina.

4.2 O CASO “DALCELIS”

A empresa “*Dalcelis*” localizada em Jaraguá do Sul (SC), por mais de quinze anos vem consolidando sua marca com uma diversificação de produtos de acordo com as exigências do consumidor.

A produção é caracterizada pelas mais atualizadas tendências da moda, com modelagem, cores, padrões e matéria-prima sob rigoroso controle de qualidade.

Em 1992, a empresa direcionou sua produção para um mercado em constante desenvolvimento: o “*Franchising*”. Nesse período, a participação da

empresa no mercado correspondia a vinte lojas próprias no Sul do Brasil e apenas uma loja em São Paulo. Após 3 anos como franqueadora, o número de lojas quase triplicou alcançando cinquenta e seis lojas franqueadas e projetos de abertura de mais duas lojas por mês até março de 1997.

Esses projetos, propiciam um aumento do parque fabril, anteriormente capaz de abastecer vinte lojas, para um abastecimento de cem lojas franqueadas. A abertura de duas lojas/mês permitirá o alcance da otimização do processo de produção gerando produtos e operacionalização mais vantajosos. Com a expansão do parque fabril, o grau de ociosidade na produção tornou-se elevado e no mercado competitivo, a ociosidade é repassada aos franqueados que recebem produtos com valores mais altos.

A ampliação do parque fabril permitiu a “*Dalcelis*” repassar parte da sua produção ao mercado externo em países como Bolívia, Paraguai e Chile e tem a camisa pólo como responsável por 40% da produção total da empresa.

O treinamento dos franqueados é realizado em uma loja-piloto, onde conhecerá a empresa através do seu sistema financeiro, produção, distribuição, vendas, expedição, transporte em um período no mínimo de quatro dias.

A concessão da marca ao franqueado é permitida após um período de análise do candidato de seis meses com um investimento inicial de R\$ 50 à R\$ 100 mil, valor relativamente alto segundo o responsável pelo setor de franquias na empresa.

A supervisão das lojas é realizada a cada trinta dias e há um contato diário das franquias com o franqueador no departamento de vendas.

A entrega de novo estoque na franquia é mensal, ficando sob responsabilidade do franqueado o giro do produto no mercado.

Os projetos da “*Dalcelis*” de produção, visam o gosto do consumidor, de acordo com as tendências mundiais da moda e a padronagem dos tecidos procura atender suas exigências.

A franquia possibilita a criação de parcerias com o objetivo de proporcionar maior satisfação ao consumidor.

A “*Dalcelis*” acredita que a parceria dá resultados quando os dois lados estão motivados para o desenvolvimento da marca. Por esta razão a franqueadora “*Dalcelis*” oferece ao franqueado um projeto padrão para as lojas, o treinamento dos vendedores, sistema informatizado e personalizado, rápida reposição de mercadoria, canal de comunicação aberto com o lojista para organizar soluções de problemas e melhor aproveitamento de oportunidades, apoio publicitário e material promocional de alto nível.

Segundo o departamento de franquia da “*Dalcelis*”, a abertura de uma unidade de 45m², necessita de uma taxa de franquia de R\$ 10.000,00, um estoque inicial para coleção verão (2.000 peças) de R\$ 18.000,00 e estimativa de R\$ 35.000,00 para a coleção inverno (2.000 peças).

A estimativa para móveis e instalações é de R\$ 15.000,00 e R\$ 30.000,00 respectivamente.

A taxa de franquia garante ao franqueado “*Dalcelis*” o treinamento e reciclagem para gerentes e proprietários da franqueada, supervisão de loja, vitrinismo e coleções mensais correspondentes a 60/70 itens. O pagamento do estoque inicial é 30% do valor a vista e o restante em 45/70 dias.

O *mix* de produtos “*Dalcelis*” compreende malhas, jeans, tecido plano (infantil, juvenil e adulto) e o transporte de mercadorias é por conta e risco do franqueado com a produção de materiais como sacolas, cartões de visitas, caixas para presentes, realizadas mediante autorização da empresa franqueadora.

A cobrança de *royalties* ou taxas de publicidade é inexistente, entretanto cobra-se um fundo de propaganda dos franqueados equivalente a 2% da emissão de duplicatas, ou seja, do valor de mercadoria adquirido. A compra de produtos é feita três meses antes através de um desfile onde o franqueado cria sua própria grade de compras.

A procura pela franquia "*Dalcelis*" é de aproximadamente duas a três pessoas por dia que pretendem divulgar uma marca com produtos de alta qualidade.

Cerca de 80% dos franqueados da "*Dalcelis*" já eram clientes antigos da empresa, portanto, conhecedores do produto. Atualmente o quadro de funcionários alcança 800 pessoas em média, sendo 580 ligadas diretamente ao franqueador.

Conclui-se portanto, que o grande sucesso da empresa é devido a busca constante pela qualidade do produto com o aperfeiçoamento dos equipamentos no parque fabril, o investimento no atendimento ao público e a distribuição das lojas por todo o Brasil.

4.3 ANÁLISE ECONÔMICA DO SISTEMA DE FRANQUIA

A franquia tem como maior meio de divulgação, a distribuição dos produtos em forma de rede e a padronização das lojas atrai o consumidor pela fácil identificação da marca, fator positivo que uma loja multimarcas não tem a seu favor.

O franqueador informará aos franqueados todos os custos de implantação da loja enquanto que não se tem informações precisas dos custos dispendidos em lojas multimarcas para sua instalação.

A rede de franquias adquire vantagens de economias de escala e permitem aos franqueadores repassarem ao consumidor produtos de menores custos devido a extensão da sua rede comparando com lojas independentes.

A indústria de confecções participa de um mercado do tipo oligopólio competitivo onde as economias de escala não podem ser consideradas barreiras à entrada de novas concorrentes apesar de inovações técnicas estarem ocorrendo no processo produtivo.

As empresas franqueadas assim como o franqueador terão retorno com muito mais velocidade do que a unidade independente em consequência das economias de escala reduzirem os custos e os prazos para atingir o ponto de equilíbrio e adquirir lucros.

O objetivo estratégico da franquia é criar um ambiente que ocorra um desenvolvimento rápido das empresas ligadas contratualmente, através da interação entre o capital aplicado e as necessidades dos homens de expandirem seu próprio negócio.

A distância entre as franquias proporciona um aumento dos custos de manutenção. Mas a manutenção do sistema torna-se necessária à medida que a rede de unidades franqueadas aumenta e a identidade que o consumidor tem com a loja em todo o país, é extremamente importante para a divulgação da marca.

A pesquisa realizada com os franqueadores catarinenses apontou como grande desvantagem do sistema, a perda de sigilo do processo produtivo. Mas, com a expansão da rede, as informações são difundidas, e o franqueador procura não repassar o “*segredo*” da produção aos seus franqueados.

O franqueador, mesmo com o contrato já firmado, corre o risco do franqueado não seguir as normas do contrato, o “*mix de produtos*” não ser cumprido como estoques excessivos, surgindo a possibilidade de cancelamento do contrato entre franqueador e franqueado.

O franqueador repassa aos franqueados a responsabilidade de encargos com os funcionários ao contrário das unidades independentes que tem maiores custos de monitoramento.

O retorno sobre o investimento inicial em um Sistema de Franquia torna-se mais veloz em relação ao lojista multimarcas que absorve sozinho os custos improvisados e extras. O franqueado já recebe todas as informações quando assina o contrato de concessão da marca e não participa com gastos na P&D de novos produtos.

O franqueador faz grandes investimentos em pesquisas mas tem o retorno do investimento e a vantagem de distribuir os produtos de sua marca com inovações nos seus diversos pontos-de-venda.

O principal patrimônio do franqueador é a marca unida por um contrato com seus franqueados, que apresenta a completa estrutura da empresa proprietária da marca.

A franquia tem sido utilizada como uma estratégia de organização de mercado e um mecanismo eficaz para a expansão da marca, portanto, é considerada como uma forma de inovação organizacional onde participam do sistema empreendedores com pouca capacidade tecnológica e administrativa.

A franquia considerada como uma inovação organizacional, apresenta inovações também no seu parque produtivo onde mantém o controle sobre as inovações na rede através de um contrato.

O modelo de rede permite ao franqueador a manutenção da essência do contrato, embora algumas redes ainda não o utilizem, a posição dos parceiros da rede que mantém contatos diretos e uma organização geográfica na distribuição dos pontos-de-venda.

No processo competitivo, as empresas franqueadoras procuram maior participação no mercado através da divulgação da marca e qualidade do produto. O *marketing* presente em toda a rede através de anúncios em *out door*, TV, mala direta, leva o consumidor a ter interesse pelo produto e reconhecimento de sua qualidade. A inovação de distribuição sem investimentos extremamente elevados, permite a franquia atingir o ponto de equilíbrio entre qualidade e preço do produto na produção de grandes lotes com economias de escala. Na indústria de confecções, as barreiras à entrada são quase inexistentes necessitando as franquias de estratégias competitivas para superar os padrões de concorrência.

As políticas de preços, vendas e expansão são manifestadas de várias maneiras na definição das margens de lucros e nas taxas de expansão programadas. (diversificação de produtos).

Os anexos 2 e 3 apresentam os Contratos de Fiança e Concessão da Marca, respectivamente, pertencentes ao “*Dalcelis*” de Jaraguá do Sul (SC).

CAPÍTULO V

05. CONCLUSÃO

A partir dos objetivos inicialmente propostos, pode-se chegar a algumas conclusões no que diz respeito as questões levantadas pelo presente trabalho.

Um dos objetivos era a descrição do Sistema de Franquia e sua aplicabilidade na indústria têxtil/vestuário. O sistema torna o franqueado um associado e permite a coordenação da descentralização da distribuição, criando uma estabilidade na relação entre franqueador e franqueados.

As franquias permitem às unidades uma especialização nas vendas e maior padronização das lojas facilitando o reconhecimento da marca pelo consumidor.

A diversificação da produção é considerada uma grande vantagem do Sistema de Franquia possibilitando expansão e afirmação mais rápida da marca e imagem do franqueador, contando com a publicidade abrangente.

Na indústria de confecções, o sistema possibilita a superação de barreiras à entrada onde o custo de lançamento e afirmação da marca só seria sustentável por uma grande empresa e, ao mesmo tempo, constitui barreiras a novas lojas multimarcas que não operam com franquias.

O Sistema de Franquia é, portanto, uma grande vantagem em uma indústria onde o apelo às marcas é um fator crescente de competitividade.

O Sistema de Franquia pode ser caracterizado como uma inovação organizacional que gerou diversidade nos processos de distribuição entre as empresas e que aproveita as possibilidades da rápida comunicação entre os processos de produção e vendas.

A característica de inovação resultou das vantagens obtidas com a maior capacidade de expansão e da relação estabelecida entre franqueador e franqueados. Essa relação possibilita uma aceleração no aprendizado e

capacidade de crescer com mais qualidade, maior desenvolvimento dos produtos e serviços e flexibilidade na produção.

O estudo de caso sobre franquias na indústria de confecções permite concluir que há tendência de difusão do sistema nessa indústria, devido ao aumento do dinamismo do complexo proporcionado pelo sistema, aumento da flexibilidade e velocidade de resposta da firma às variações da demanda e uma maior diferenciação do produto com expansão e afirmação da marca de forma mais rápida e abrangente.

A difusão do sistema somado à profissionalização e amadurecimento das redes, leva à uma venda de produtos mais estruturada, mais segmentada, flexível e competitiva.

O sistema gerando vantagens competitivas permite criar barreiras à entrada, leva a um processo de imitação e força lojas independentes a profissionalizarem-se.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

01. ALVES, Ubirajara. Diversidade e equilíbrio. Balanço Anual de Santa Catarina 94/95. **Gazeta Mercantil**. n° 01, Ano I, 1° Set., 1994. Publicação anual.
02. ATEM, Suely Muniz. **Indústria têxtil, estrutura de mercado, inovação tecnológica e estratégia empresarial**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC-SP, 1989.
03. CANUTO, Otaviano. **Brasil e Coréia do Sul: os (des) caminhos da industrialização tardia**. São Paulo: Nobel, 1994.
04. CASAROTTO, F°, Nelson; OURIQUES, Norton; SILVA, Silverino da. **Indústria têxtil catarinense, tinturaria de malhas de algodão: informe setorial**. Florianópolis: BRDE, 1994.
05. CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hil, 1988.
06. DAHAB, Sônia Sapolnik; LOIOLA, Elizabeth. **Abordagem Schumpeteriana do Franchising: uma proposta de metodologia de pesquisa**. In XXVII. Encontro Nacional de Economia, 1994. Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPEC, Associação Nacional de Centros de Pós-Graduação em Economia. 1994. p.160-173.

07. FONTANELA, T. E.; LEIRIA, J .S. **O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo.** Salvador (BA): casa e Qualidade, 1994.
08. GONÇALVES, Alexandre, et alii. A número um. **Empreendedor.** Santa Catarina, n° Nov., 1994. p.52-57
09. IZIDORO, Marina. A vez dos grandes. **Pequenas Empresas Grandes Negócios.** São Paulo: Globo, n° 70, Nov., 1994. p.49
10. KLEINUBING, Vilson Pedro. **Pólo Têxtil: uma história contada por imigrantes.** Santa Catarina ,1994.
11. LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios.** São Paulo: Atlas, 1990.
12. POSSAS, Mário L. **Estruturas de mercado em oligopólio.** São Paulo: Hucitec, 1990.
13. QUEIROZ, Carlos A. R. S. de. **Manual de terceirização.** São Paulo: STS, 1992.
14. **REVISTA, do Franchising.** Pequenas Empresas Grandes Negócios. Rio de Janeiro: Globo, Ano 2, nº 11, julho, 1995.
15. **REVISTA, Pequenas Empresa Grandes Negócios.** I Censo Brasileiro de Franchising. Rio de Janeiro: Globo, Edição Especial, Dez., 1990.

16. **REVISTA, Pequenas Empresas Grandes Negócios.** IV Censo Brasileiro de Franchising: vitalidade renovada. Rio de Janeiro: Globo, Ano V, nº 59, Dez., 1993.
17. **REVISTA, Pequenas Empresas Grandes Negócios.** A confiança nas franquias. Rio de Janeiro: Globo, Ano VI, nº 66, Jul., 1994.
18. **REVISTA, Empreendedor.** A lei brasileira de franchising. Santa Catarina, nº 6, Jan., 1995. p.62
19. RIZZO, Marcus V. A. **Franchising: uma estratégia de marketing e distribuição.** Brasília: Sebrae, 1987.
20. ROSSETO, Roberta. Onde o Brasil anda a jato. **Exame.** São Paulo: Abril, Ano 26, nº 11, 25 MAI, 1994.
21. SCHUMPETER, Joseph A. A teoria do desenvolvimento econômico. Coleção **Os Economistas.** 3ª ed., São Paulo: Abril Cultural, 1982. p.48
22. SENAI, Rio de Janeiro. **Departamento Nacional Indústria Têxtil: inovações técnicas e qualificação do trabalho.** SENAI - Departamento Nacional. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1987. 122 p.
23. SORRENTINO, Alberto. **O Franchising sob uma abordagem Schumpeteriana: o caso da indústria de confecções no Brasil.** Salvador: Sebrae/BA, 1993. 105 p.

ANEXOS

ANEXO 1

“LEI BRASILEIRA DE FRANCHISING”

A lei brasileira de *franchising*

Íntegra da Lei N° 8.955, de 15 de dezembro de 1994.

**Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*)
e dá outras providências.**

Art.1° "Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2° " Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3° "Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumindo forma societária nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores,

questionando especificamente os sistemas de franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução;

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiro por esta indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca de serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros a que ele estejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviço de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) lay-out e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know-how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também o pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de

validade.

Art. 4º A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou a pessoa ligada a este.

Parágrafo único - Na hipótese do não cumprimento do disposto no capítulo deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (vetado)

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4 desta Lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas da sua Circular de Oferta de Franquia sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquias instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994.

ANEXO 2

“MODELO DE CONTRATO DE FIANÇA”

CONTRATO DE FIANÇA

Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, _____, CPF.nº. _____, (e) _____, CPF.nº. _____, residentes a Rua _____, na cidade de _____, estado de _____, aqui denominado FIADOR; _____, com sede em _____, estado de _____, na rodovia _____, inscrita no CGC.MF. sob. o nº. _____ e Inscrição Estadual nº. _____, doravante denominada CREDORA; e _____, com sede em _____, estado do _____, localizada a Rua _____, inscrita no CGC.MF. sob nº. _____, aqui denominada DEVEDORA: tem entre si justo e contrato o seguinte:

CLÁUSULA PRIMEIRA - O acima denominado FIADOR declara que assume expressamente perante a CREDORA, o encargo de FIADOR, com responsabilidade de devedor solidário de todos os débitos da DEVEDORA, resultantes da operação de compra e venda de mercadorias de produtos de fabricação da credora.

CLÁUSULA SEGUNDA - A responsabilidade do fiador ocorrerá nos casos de impontualidade, atraso ou falta de pagamento de qualquer obrigação da DEVEDORA para com a CREDORA, bem como obrigações acessórias, tais como juros de mora, correção monetária, despesas de cobrança, despesas judiciais e extra judiciais, honorários de advogado, mesmo que esta haja concedido aquela, qualquer moratória ou tolerância na execução das referidas obrigações.

CLÁUSULA TERCEIRA - Em caso de falência ou concordata da DEVEDORA, o FIADOR se obriga a adquirir o crédito, pelo valor total, por meio de Cessão e Promessa de Cessão, habilitando-se no respectivo processo em lugar de CREDORA, ficando assegurado a esta em caso contrário, o direito de exigir judicialmente do FIADOR, a qualquer momento, a totalidade de seus créditos, qualquer que seja o montante, sem prejuízo de seu direito a habilitação no processo judicial da concordata ou falência.

CLÁUSULA QUARTA - O fiador declara neste ato que é legítimo proprietário dos imóveis os quais se acham livres e desembaraçados de quaisquer ônus, sendo de valor superior ao da dívida que ora afiança e se obriga a comunicar a CREDORA, caso pretenda vendê-lo, onerá-los ou de qualquer forma transferi-los a terceiros.

CLÁUSULA QUINTA - Ocorrendo a insolvência, concordata, falência ou mesmo morte de **FIADOR** a **DEVEDORA** se obriga a apresentar outro, idôneo e a critério da **CREDORA** e no prazo estabelecido de 10 (dez) dias.

CLÁUSULA SEXTA - Para efeito das obrigações assumidas neste contrato e referidas nas cláusulas anteriores, o **FIADOR** declara aceitar desde já com líquidos e certos, os valores dos créditos afiançados indicados pela **CREDORA**, de acordo com os assentamentos constantes dos livros, que serão aceitos, para todos os efeitos como prova integral dos referidos débitos, em qualquer ocasião.

CLÁUSULA SÉTIMA - O **FIADOR** se obriga o fiel cumprimento de todas as responsabilidades assumidas no presente contrato, não só pessoalmente, mas também por seus herdeiros e sucessores, e declara expressamente para todos os fins e efeitos, renunciar a faculdade tanto do art. 1.491 como as dos art. 1.498, 1.500 e 1.503 do Código Civil Brasileiro.

CLÁUSULA OITAVA - Fica contratado que o não pagamento de qualquer título (duplicata) em seu respectivo vencimento por parte da **DEVEDORA**, importará em vencimento antecipado de todos os demais títulos (duplicatas) a vencer, de forma que a **CREDORA** poderá executar este contrato pelo valor total da dívida correspondente aos títulos (duplicatas) vencidos e ou vincendos.

CLÁUSULA NONA - Fica esclarecido que qualquer tolerância por atraso ou dilatação de prazo no pagamento dos títulos (duplicatas) concedido pela **CREDORA** a **DEVEDORA**, de forma alguma importará renúncia ao quanto foi estabelecido na cláusula oitava e nem implicará em novação de dívida.

CLÁUSULA DÉCIMA - O prazo de validade deste contrato de fiança (carta) é indeterminado, cessando seus efeitos quando os débitos contraídos pela **DEVEDORA** forem integralmente satisfeitos, compreendendo o principal e acessórios.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - As partes contratantes, de comum acordo, elegem o foro da Comarca de _____, Estado de _____, a fim de dirimir dúvidas oriundas do presente contrato, renunciando desde já qualquer outro por mais privilegiado que possa ser.

E por estarem as partes, justas e contratadas, assinam o presente em 02 (duas) vias de igual teor e forma na presença de 02 (duas) testemunhas abaixo relacionadas, para que surta os efeitos legais.

_____, ____ de ____ de 1995.

FIADOR

CREDORA

DEVEDORA

TESTEMUNHAS

ANEXO 3

*“MODELO DE CONTRATO DE CONCESSÃO DE VENDA COM
AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME COMERCIAL”*

CONTRATO DE CONCESSÃO DE VENDA COM AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME COMERCIAL

Pelo presente instrumento particular, de um lado, como

CONCEDENTE e assim doravante chamada, _____,
_____, com sede em _____, Estado de _____, na Rodovia
_____, inscrita no C.G.C. sob o nr. _____, representada por seus
Diretores _____,

de outro lado, como

CONCESSIONÁRIA e assim doravante chamada _____,
_____, com sede em _____, Estado do _____, a
Rua _____, inscrita no C.G.C. sob o nr.
_____, representada por seus diretores _____ (e)

CONSIDERANDO QUE:

I - a CONCEDENTE é uma empresa dedicada à produção e comércio de artigos de vestuário e acessórios, dentre os quais os identificados com a marca _____, que pela sua qualidade e originalidade gozam de notório prestígio junto ao público consumidor;

II - a CONCEDENTE é titular do nome comercial _____, estando portanto legitimada a autorizar sua utilização como título de estabelecimento comercial;

III - a CONCESSIONÁRIA instalará na cidade de _____, Estado do _____, estabelecimento comercial destinado à revenda dos produtos acima referidos;

CONVENCIONAM AS PARTES O QUE SEGUE:

CLAUSULA PRIMEIRA - DA CONCESSÃO = A CONCEDENTE outorga à CONCESSIONÁRIA uma concessão para a venda dos seus produtos da marca _____ em estabelecimento comercial que esta instalará e manterá na Cidade de _____, Estado do _____, a Rua _____

CLAUSULA SEGUNDA - DO ESTABELECIMENTO = A CONCESSIONÁRIA instalará o estabelecimento comercial a que se refere a cláusula primeira e submeterá à prévia aprovação da CONCEDENTE a localização, bem como observará o projeto de instalação e decoração do estabelecimento, e respectivas especificações, que lhe serão

fornecidos pela **CONCEDENTE**, ficando ainda o início das atividades na dependência de homologação daquelas instalações e decoração pela **CONCEDENTE**. A **CONCESSIONÁRIA** não poderá introduzir quaisquer modificações no projeto ou nas decorações e instalações do estabelecimento em questão, sem a prévia e expressa anuência da **CONCEDENTE**.

CLÁUSULA TERCEIRA - DO TÍTULO DO ESTABELECIMENTO = Após a homologação referida na cláusula anterior, que se fará por documento escrito, a **CONCESSIONÁRIA** estará autorizada, durante a vigência deste contrato, a designar o estabelecimento de que se trata com o título _____, pela forma como consta da marca que constitui propriedade da **CONCEDENTE** e elemento distintivo do nome comercial da **CONCEDENTE**.

PARÁGRAFO ÚNICO = A autorização de uso do título de estabelecimento e da marca que constituem propriedade da **CONCEDENTE**, é vinculada ao objeto deste contrato, de tal forma que somente se aplica ao estabelecimento referido na cláusula primeira e prevalecerá se e enquanto a **CONCESSIONÁRIA** cumprir todas as obrigações assumidas neste instrumento.

CLÁUSULA QUARTA - DO NOME COMERCIAL = A **CONCESSIONÁRIA** reconhece expressamente que _____ é a expressão distintiva do nome comercial da **CONCEDENTE**, e se obriga a jamais incluir dita expressão ou qualquer outra que a ela se assemelhe, ainda que parcialmente, em sua firma, ou denominação social, ou nome comercial.

CLÁUSULA QUINTA - DOS FORNECIMENTOS DE MERCADORIAS = Para revenda no estabelecimento referido na cláusula primeira, a **CONCEDENTE**: fornecerá à **CONCESSIONÁRIA** os produtos da linha _____ observadas as estipulações constantes dos parágrafos desta cláusula.

PARÁGRAFO PRIMEIRO = O fornecimento de que trata esta cláusula se fará por venda mercantil nas condições normais da **CONCEDENTE**, na forma que segue:

a. A **CONCESSIONÁRIA** compromete-se a adquirir mensalmente da **CONCEDENTE** a quantia mínima de 2.500 Peças (Dois mil e Quinhentas), de mercadoria da marca _____, fornecidas pela **CONCEDENTE**.

b. Eventuais condições diferentes destas serão tidas como excepcionais e resultantes de acordo para aquele caso específico, não podendo nunca ser interpretadas como novação deste contrato.

PARÁGRAFO SEGUNDO = A **CONCEDENTE** não poderá impor à **CONCESSIONÁRIA** a aquisição de produtos que esta última não julgue adequados ao mercado servido pelo estabelecimento referido na cláusula primeira, e também não poderá recusar-lhe a venda de quaisquer produtos da linha _____, desde que haja disponibilidade de estoque, ou então desde que a **CONCESSIONÁRIA** aceite os prazos de entrega compatíveis com o tempo exigido para a respectiva fabricação. Constituirá, entretanto, justo motivo para a recusa o eventual atraso da **CONCESSIONÁRIA** no pagamento das quantias por ela devidas à **CONCEDENTE**, ou o inadimplemento de qualquer outra obrigação assumida neste contrato, pela mesma **CONCESSIONÁRIA**.

PARÁGRAFO TERCEIRO = A **CONCESSIONÁRIA** deverá pagar pontualmente as duplicatas sacadas pela **CONCEDENTE** em decorrência dos fornecimentos de que trata esta cláusula. Para assegurar o cumprimento dessa obrigação, compromete-se a **CONCESSIONÁRIA** a oferecer a **CONCEDENTE** fiador idôneo, bem como a informar previamente ao início dos fornecimentos seus dados cadastrais completos e atualizados.

PARÁGRAFO QUARTO = São solidariamente responsáveis os sócios da **CONCESSIONÁRIA**, obrigando-se por todas e quaisquer obrigações assumidas neste instrumento contratual.

CLÁUSULA SEXTA - DA EXCLUSIVIDADE = A **CONCESSIONÁRIA** se obriga a revender, no estabelecimento a que se refere a cláusula primeira, exclusivamente os produtos que lhe sejam fornecidos pela **CONCEDENTE** nos termos da cláusula anterior. A eventual existência ou comercialização de produtos de outras marcas, nesse estabelecimento, constituirá justa causa para a rescisão deste contrato, e a existência de produtos com a marca _____, mas adquiridos de terceiros não licenciados ou sublicenciados, caracterizará contrafação, justificando, além da rescisão, a adoção das medidas legais cabíveis.

PARÁGRAFO ÚNICO = A exclusividade de que trata esta cláusula refere-se apenas ao estabelecimento mencionado nas cláusulas primeira e segunda, e não inibe a **CONCESSIONÁRIA** de, com seu próprio nome comercial, exercer livremente o comércio em outros locais, ou até mesmo exercer atividades sob outras concessões comerciais desde que não conflita com a mesma atividade de concessão objeto deste contrato.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA PUBLICIDADE = Toda a atividade publicitária e de relações públicas que a **CONCESSIONÁRIA** deseje desenvolver e que envolva o título do estabelecimento, o nome comercial e a marca _____, deverá ser previamente submetida à aprovação da **CONCEDENTE**, e harmonizar-se com a que ela desenvolve diretamente, com a mesma finalidade.

PARÁGRAFO PRIMEIRO = As partes cooperarão para o desenvolvimento de campanhas publicitárias e promocionais relativas à região a que se refere a cláusula primeira, destinando-lhe a **CONCESSIONÁRIA** o equivalente a 2% (dois por cento) do faturamento mensal bruto proporcionado por esse estabelecimento, e a **CONCEDENTE** igual valor.

PARÁGRAFO SEGUNDO = As verbas a que se refere o parágrafo primeiro deverão ser recolhidas pela **CONCEDENTE** e pela **CONCESSIONÁRIA** até o dia 20 do mês seguinte ao do faturamento sobre o qual forem calculadas, em instituição financeira de credibilidade e conceito no mercado, a ser oportunamente indicada pela **CONCEDENTE**, lá constituindo um fundo a ser administrados pela **CONCEDENTE**, em nome da **CONCESSIONÁRIA**. Dito fundo será objeto de aplicações financeiras até sua destinação para a finalidade prevista no parágrafo primeiro, do que tudo a **CONCEDENTE** prestará contas à **CONCESSIONÁRIA** no mês seguinte ao término de cada trimestre.

PARÁGRAFO TERCEIRO = O eventual remanescente do fundo a que se refere o parágrafo segundo, que não tenha sido destinado ou empenhado, em cada trimestre, para as campanhas publicitárias previstas no parágrafo primeiro, será restituída às partes no correr do mês seguinte, com os rendimentos acrescidos, na mesma proporção em que elas contribuíram para a sua formação.

PARÁGRAFO QUARTO = A publicidade de que trata esta cláusula e os parágrafos anteriores deverá ser sempre planejada e desenvolvida pelo Departamento de Marketing da **CONCEDENTE** ou por agência indicada pela mesma.

CLÁUSULA OITAVA - DA OPERAÇÃO DO ESTABELECIMENTO = Para que o estabelecimento comercial a que se refere a cláusula primeira opere em harmonia com os estabelecimentos da **CONCEDENTE** e com os demais estabelecimentos de terceiros instalados mediante contrato de concessão outorgado pela **CONCEDENTE**, a **CONCESSIONÁRIA** se obriga a submeter-se à supervisão da **CONCEDENTE**, bem como a seguir as instruções escritas que por esta última lhe forem transmitidas com essa finalidade.

PARÁGRAFO PRIMEIRO = A supervisão prevista nesta cláusula exercer-se-á através de preposto designado pela **CONCEDENTE**, que visitará periodicamente o estabelecimento de que se trata, orientando o pessoal da **CONCESSIONÁRIA** sobre a programação visual da loja, procedimentos de atendimento a clientes, modo de apresentação e exposição de produtos, treinamento de pessoal, etc...

PARÁGRAFO SEGUNDO = O supervisor referido no parágrafo anterior será o elemento de contato direto entre a **CONCESSIONÁRIA** e a **CONCEDENTE**, devendo ser com ele tratadas todas as matérias relacionadas com o funcionamento do estabelecimento, fornecimento de produtos e embalagens, controle de estoque, etc.

PARÁGRAFO TERCEIRO = A **CONCESSIONÁRIA** deverá apresentar à **CONCEDENTE** até o dia dez de cada mês, relatórios pormenorizados de seus estoques, vendas, giro e responsabilidades, relativos ao mês anterior, através de formulários próprios que lhe serão fornecidos pela **CONCEDENTE**.

PARÁGRAFO QUARTO = Ainda em benefícios da harmonia preconizada nesta cláusula, a **CONCESSIONÁRIA** se obriga a não praticar vendas ao consumidor, dos produtos referidos na cláusula quinta, por preços inferiores aos da tabela de preços ao consumidor que lhe será periodicamente transmitida pela **CONCEDENTE**, não oferecendo descontos de qualquer espécie. A promoção de campanhas excepcionais de vendas, tais como liquidações etc., para a venda de mercadorias consideradas "pontas de estoque" ou saldos de fim de estação, será sempre realizada de comum acordo entre a **CONCEDENTE** e a **CONCESSIONÁRIA**.

PARÁGRAFO QUINTO = Para equalização de taxas de juros e encargos em todos os estabelecimentos que operem na comercialização dos produtos da marca _____, a **CONCESSIONÁRIA** deverá servir-se de instituição financeira a ser indicada pela **CONCEDENTE** para vendas a prazo com financiamento ao consumidor final, no estabelecimento referido na cláusula primeira.

CLAUSULA NONA - DAS COMUNICAÇÕES DE FATOS RELEVANTES = Tendo em vista o interesse de ambas as partes na manutenção do prestígio da marca _____ e do nome comercial da **CONCEDENTE**, a **CONCESSIONÁRIA** comunicar-lhe-á os fatos que possam direta ou indiretamente neles influir, e que cheguem a seu conhecimento, notadamente a existência de contrafações dos produtos da **CONCEDENTE**, ou o uso indevido da marca _____ por terceiros não autorizados. A **CONCEDENTE**, por sua vez adotará as medidas cabíveis para coibir as irregularidades.

CLÁUSULA DÉCIMA - PRAZO = O prazo deste contrato é de 5 (cinco) anos, a contar do início da atividade do estabelecimento referido na cláusula primeira, prorrogável automaticamente por iguais períodos sucessivos, a menos que qualquer das partes comunique à outra, com antecedência de 60 (sessenta) dias, a intenção de não renová-lo.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DA EXTENSÃO DA CONCESSÃO = A concessão outorgada por este contrato refere-se única e exclusivamente ao estabelecimento previsto na cláusula primeira, não sendo lícito à **CONCESSIONÁRIA** estendê-la unilateralmente para outros estabelecimentos ou locais, a menos que obtenha prévio e expresso consentimento da **CONCEDENTE**, caso em que todas as disposições deste instrumento aplicar-se-ão obrigatoriamente para cada novo estabelecimento, como se tratasse de concessão autônoma.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DA RESCISÃO = Além dos casos expressamente previstos neste contrato, constituirão justa causa para a sua rescisão mais os seguintes fatos:

I - infração, por qualquer uma das partes, das obrigações aqui assumidas, não podendo a eventual tolerância da parte inocente ser entendida como novação ou alteração tácita das disposições contratuais;

II - alteração, pela **CONCESSIONÁRIA** e sem consentimento da **CONCEDENTE**, das características, do projeto e da decoração do estabelecimento referido na cláusula primeira;

III - cessão ou transferência do controle do capital da **CONCESSIONÁRIA** para terceiros, sem prévia anuência da **CONCEDENTE**, uma vez que a outorga da presente concessão tem como uma de suas razões determinantes a pessoa dos controladores da **CONCESSIONÁRIA**;

IV - venda, pela **CONCESSIONÁRIA** a terceiros, do estabelecimento a que faz referência a cláusula primeira, sem prévia e expressa anuência da **CONCEDENTE**;

V - decretação da falência ou pedido de concordata de qualquer das partes.

PARÁGRAFO ÚNICO = Qualquer das partes poderá rescindir este contrato independentemente de qualquer penalidade ou indenização, mediante comunicação escrita dirigida à outra parte com 60 (sessenta) dias de antecedência. Todas as disposições contratuais deverão ser cumpridas pelas partes no curso desses 60 (sessenta) dias, sob pena de rescisão imediata, com as cominações da cláusula décima sétima.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - DA EXTINÇÃO DA CONCESSÃO =

Rescindindo por qualquer razão o presente contrato, ou extinta a concessão por qualquer motivo de fato ou de direito, a **CONCESSIONÁRIA** cessará incontinentemente o uso do título de estabelecimento e da marca figurativa _____, de propriedade da **CONCEDENTE**, sob a pena do pagamento da multa diária em importância equivalente a 1.751 (Um Mil Setecentos e Cinquenta e Um) UFIR, ou por índice que venha a substituir este, além das demais sanções legais ou contratuais cabíveis.

PARÁGRAFO ÚNICO = Sem prejuízo da multa diária estabelecida nesta cláusula, fica expressamente reconhecido à **CONCEDENTE** o direito de promover ela própria, às expensas da **CONCESSIONÁRIA**, a imediata retirada dos letreiros ou painéis que contenham o título de estabelecimento ou a marca _____, contidos no objeto desta concessão.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - DA PREFERÊNCIA DA CONCEDENTE =- Na hipótese de extinção da concessão por qualquer dos motivos indicados na cláusula anterior, ou ainda na hipótese da cessação das atividades da **CONCESSIONÁRIA**, ou do estabelecimento referido na cláusula primeira, terá a **CONCEDENTE** preferência para a sua aquisição. Esta preferência é estabelecida como opção da **CONCEDENTE**, que a

exercerá ou não segundo sua conveniência, sendo certo que o eventual não exercício dessa opção pela CONCEDENTE não significará autorização para que a CONCESSIONÁRIA transfira a terceiros os seus direitos decorrentes deste contrato, cuja cláusula décima segunda poderá ser a qualquer tempo aplicada.

CLAUSULA DÉCIMA QUINTA - DA INSPEÇÃO = A CONCEDENTE poderá sempre proceder, diretamente ou por pessoa especialmente credenciada, as verificações e levantamentos que julgar oportunos, no estabelecimento a que se refere a cláusula primeira, para constatar o fiel cumprimento de todas as obrigações assumidas pela CONCESSIONÁRIA neste contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - INDEPENDÊNCIA DAS PARTES = Os vínculos que este contrato estabelece entre as partes são exclusivamente os nele expressamente pactuados, não significando nenhuma espécie de sociedade, consórcio, comunhão de interesses ou qualquer outra forma de associação. Assim, a CONCESSIONÁRIA se responsabiliza por todos os encargos decorrentes das atividades do estabelecimento referido nas cláusulas primeira e segunda, sejam de ordem operacional, sejam de ordem legal, fiscal ou trabalhista, cumprindo-lhe outrossim manter rigorosamente em dia as respectivas obrigações, a fim de se evitarem eventuais reflexos negativos na reputação da marca ostensivamente usada pelo mesmo estabelecimento, e na reputação da CONCEDENTE.

CLAUSULA DÉCIMA SÉTIMA - PENALIDADE = Na hipótese de rescisão deste contrato que não esteja enquadrada na cláusula décima segunda, por culpa da CONCESSIONÁRIA, ficará ela obrigada a pagar à CONCEDENTE uma multa equivalente a 8.755(Oito Mil Setecentos e Cinquenta e Cinco) UFIR, ou índice que venha a substituir este, a título de indenização pelos prejuízos que tal fato possa causar à imagem e à reputação comercial desta última.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - DO REGISTRO = As partes diligenciarão a aprovação e registro deste contrato no Conselho Administrativo de Defesa Econômica, tendo em vista o disposto no art. 74 da lei número 4.137, de 1962.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA - DA DESISTÊNCIA = Havendo desistência sem causa motivadora da Concessionária em relação ao objeto do contrato, o direito de explorar o ponto comercial reverter-se-á automaticamente ao Concedente, imitando-se imediatamente na posse, sem que do mesmo resulte qualquer obrigação de indenização.

CLÁUSULA VIGÉSIMA - DO FORO = As partes elegem o foro da Comarca de _____, Estado de _____ como competente para conhecer das pendências que tiverem no cumprimento deste contrato, com expressa renúncia de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por assim haverem ajustado, firmam este instrumento em duas vias de igual teor, e na presença de duas testemunhas.

_____, ____ de _____ de 1995.

CONCEDENTE:

TESTEMUNHAS:

CONCESSIONÁRIA:

ANEXO 4

“QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS COM FRANQUEADORES”

QUESTIONÁRIO - PESQUISA FRANQUEADORES

1- Para a sua empresa, quais foram as maiores vantagens que obteve após a decisão de escolha do sistema de franquia?

- () Fortalecimento e preservação da marca;
- () Baixo investimento de capital;
- () Ocupação do mercado com maior velocidade;
- () Atratividade por parte dos franqueados, já que a empresa transfere segurança;
- () Honorários;
- () Menores responsabilidades;
- () Melhores representantes;
- () Outro. Qual? _____

2 - E as maiores desvantagens?

- () Perda parcial de controle;
- () Perda de sigilo;
- () Risco de desistência;
- () Perda de liberdade na criação de novo produto;
- () Expansão sem planejamento;
- () Outro. Qual? _____

3 - Como você franqueador, reage frente a essas vantagens e desvantagens que o sistema proporciona?

4 - De que forma é feito o contrato que mantém a relação entre franqueador e franqueado (tempo de duração, cada segmento é um tipo de contrato)?

5 - Quando ocorrem inovações no processo produtivo, como essas informações são repassadas aos franqueados (já que trabalham em forma de rede)? As unidades-piloto são as encarregadas para essa transmissão?

6 - As lojas-piloto de sua rede permanecem em funcionamento constante ou só no período de treinamento dos novos franqueados? Elas são unidades próprias ou não?

7 - Cada franqueado comanda o seu território de vendas. No surgimento de novas idéias por parte do franqueador, essas idéias devem ser seguidas pelos franqueados de cada região? Caso não seja viável para certo local implantar essa idéia, o franqueado pode continuar com as atividades antigas diferenciando-se de outros franqueados da rede?

8 - Você acredita que a franquia possa ser utilizada como canal de distribuição em qualquer setor (de venda de produto ou serviço) onde a diferenciação de produto seja um fator de competitividade? Por que?

9 - Na sua opinião, a difusão da franquia facilita ou dificulta a entrada de novas firmas em uma indústria ou segmento? De que forma o processo competitivo é afetado?

10 - A sua firma faz parte de um mercado do tipo oligopólio competitivo. Qual a principal estratégia utilizada para vencer as barreiras à entrada e assumir posição de destaque no setor?

11 - Para a produção de artigos do vestuário em grande escala o que é mais eficiente: internalizar a produção, possivelmente incorporando novas tecnologias

de conteúdo microeletrônico ou articular uma rede de pequenos fornecedores (facções) integrados?

12 - Como você qualificaria o grau de maturidade atual da franquia na indústria de confecções em Santa Catarina?

DADOS DA EMPRESA

- Ano de fundação: _____
- Início da franquia _____
- *Royalties* _____
- Taxa de publicidade _____
- Taxa de franquia - "*fee*" _____
- Número de funcionários total da empresa e do número de franquias _____
- Qual a porcentagem que colaboram as franquias no faturamento global? _____

ANEXO 5

“RELAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS”

EMPRESAS

FRANQUEADORES

- **CAUÊ** - proprietário
- **COLCCI** - diretor das franquias da empresa
- **DALCELIS** - diretor das franquias da empresa
- **DEKALCOMANIA** - proprietária
- **TWO EM** - diretor de franquias da empresa

ANEXO 6

“FRANQUEADORES CATARINENSES”

FRANQUEADORES CATARINENSES

Empresas	Setor	Investimento inicial em R\$	Número de franquias	Cidade
Colcci	Malharia e acessórios	20 mil	206	Brusque
Two Em	Confecções	15 mil	50	Brusque
Angel	Confecções e Bordados	45 mil	38	Itajai
Fray Work	Confecções	25 mil	30	Brusque
Dalcelis	Confecções	10 mil	56	Jaraguá do Sul
Dekalcomania	Confecções	15 mil	21	Brusque
KSW	Confecções	22 mil	13	Brusque
Ana Clara	Malharia	15 mil	6	Chapecó
Nic Jeans By Alfa	Confecções	20 mil	11	Brusque
Cauê	Confecções	20 mil	1	São José
Beach&Country	Confecções	25 mil	1	Brusque

Fonte: Diário Catarinense, junho 1995.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
COORDENADORIA DE ESTAGIOS E MONOGRAFIA

AVALIAÇÃO DA MONOGRAFIA

1 - PARTE ESCRITA

1.1) CONTEÚDO:

- a) Objetivo do Estudo - (na área econômica) -
Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ (8) 9/ 10. 10,5!

- b) Metodologia -
A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ (8) 9/ 10. 10,5!

- c) Corpo do Trabalho -
O desenvolvimento teórico, analítico, de resultado e de conclusão foram sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ (7) 8/ 9/ 10. 10,5!

Item 1.1) Média $(a+b+c/3) = \dots \times 5,0$ (peso) = 38,5

1.2) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

- a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ (6) 7/ 8/ 9/ 10. 10,5!

- b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc., seguiram as normas técnicas.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ (8) 9/ 10. 10,5!

Item 1.2) Média $(a+b/2) = \dots \times 2,0$ (peso) = 18,0

2) PARTE ORAL -

O conteúdo da exposição e da arguição, a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral, foram satisfatórios.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5! $\times 3,0$ (peso) = 28,5

NOTA FINAL: 1) PARTE ESCRITA - item 1.1) = 38,5
- item 1.2) = 18,0

2) PARTE ORAL ----- = 28,5

Soma (Partes 1+2) = 81,0

Soma/10 (Nota Final) = 8,1

Comissão de Avaliação:

1. (Presidente) Prof.
2. (Membro) Prof. ALTAIR A. M. ...
3. (Membro) Prof. Luiz Carlos de ...

Ass.
Ass.
Ass.

Nome do Aluno

Data Defesa: 27/11/95

PARECER DA BANCA: (Aspectos Positivos e Negativos da Monografia)